



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Набокин Иван Иванович*

Выпускная квалификационная работа

*Игротехнический менеджмент как технология развития персонала*

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5589.2018 «Социология»**

Профиль: «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель:

доктор соц. наук, доцент кафедры  
социального управления и планирования  
Рубцова М.В.

Рецензент:

доцент кафедры медиакоммуникационных  
технологий, СПбГИКиТ  
Павенков О.В.

Санкт-Петербург

2020

## **Содержание:**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1: Теоретико-методологические основания исследования игротехнического менеджмента в социологии.....	10
1.1. Этапы возникновения и развития игротехнического менеджмента в России.....	10
1.2. Основные подходы к изучению игротехнического менеджмента в социологии.....	20
Глава 2: Использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала.....	29
2.1. Роль и задачи организационного управления персоналом.....	29
2.2. Опыт применения игротехнического менеджмента в обучении и организационном развитии персонала в современном мире.....	33
Глава 3: Результаты эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала».....	43
3.1. Программа эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала».....	43
3.2. Обсуждение результатов эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала»...	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
Список литературы.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	79

## **Введение**

Одним из главных факторов успешной деятельности организации является квалифицированный персонал. Знание давно стало ценным ресурсом в современном обществе, что привело к изменениям в сфере обучения и организационного развития специалистов. Главной целью образовательного процесса стало получение специалистами необходимых навыков и компетенций.

Кроме того, в настоящее время многие компании ощущают проблему недостаточной вовлеченности и мотивации сотрудников, что приводит к большей текучести кадров. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными необходимо решить данные проблемы, то есть интенсифицировать процесс обучения и повышения квалификации, а также повысить вовлеченность и мотивацию сотрудников.

Все это повлекло к введению новой технологии обучения и организационного развития персонала – применению игротехнического менеджмента. На смену традиционному обучению, подразумевающему одностороннюю коммуникацию, в которой специалисты занимают единственную позицию воспринимающего информацию, приходит новая форма обучения с многосторонней коммуникацией, в которой они уже принимают активное участие

В данной работе мы сконцентрируемся на изучении игротехнического менеджмента как технологии обучения и организационного развития персонала, а также его роли в повышении вовлеченности и удовлетворенности работой. Анализируя интерактивные технологии, необходимо, во-первых, выявить и описать наиболее распространенные интерактивные практики, применяемые в компаниях; во-вторых, изучить отношение сотрудников к проводимым в их компании

интерактивными методам обучения; и, в-третьих, выявить как использование игротехнического менеджмента в процессах управления персоналом влияет на уровень вовлеченности сотрудников в деятельность компании, а следовательно на производительность компании в целом.

**Актуальность** изучения игротехнического менеджмента состоит в том, что несмотря на популярность использования интерактивных технологий и геймификации, исследований об их влиянии на успешность обучения и организационного развития персонала, а также повышения производительности компаний не так много. Однако, подрастающее поколение сотрудников требует более игрового опыта в обучении и развитии, поэтому необходимо оценить эффективность изучаемой технологии, а также то влияние, которое она оказывает на вовлеченность и мотивацию сотрудников. Данное исследование постарается ответить на вопрос о том, действительно ли необходимо использовать игропрактики в HR или стоит использовать традиционные методы обучения.

Зачастую интерактивные методы обучения не воспринимаются сотрудниками всерьез ввиду общего представления о развлекательном характере игр. Существует проблема недостаточной квалификации игротехников, которые неправильно проводят игры из-за чего люди больше не хотят в них участвовать ссылаясь на пустую трату времени, так как не вынесли ничего полезного из предыдущего опыта игры. Игопрактики также могут показаться непродуктивными, так как результатом деятельности интерактивных технологий являются знания, навыки, определенные поведения сотрудников, которые могут быть отсрочены во времени и которые весьма трудно измерить.

Помимо этого, ощущим недостаток исследований на данную тему в социологии, которые бы рассматривали не только эффективность данной

технологии, но и то, какие факторы человеческой мотивации стимулируют индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта. Одним из аспектов социологического анализа игротехнического менеджмента будет являться изучение социальных элементов интерактивных технологий, которые влияют на мотивацию и вовлеченность индивида.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью:

1) Оценки эффективности изучаемой технологии, а также того влияния, которое она оказывает на вовлеченность и мотивацию сотрудников;

2) Выявления особенностей игротехнического менеджмента в обучении и организационном развитии персонала.

3) Социологического анализа игротехнического менеджмента.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является игротехнический менеджмент.

**Предметом** является игротехнический менеджмент как технология развития персонала.

**Цель работы** – описать и проанализировать роль игротехнического менеджмента в обучении и организационном развитии персонала.

Цель обусловила постановку и выполнение следующих **задач** в ходе работы:

1. Рассмотреть этапы возникновения и развития игротехнического менеджмента, а также современный опыт применения технологии;

2. Определить основные подходы к изучению игротехнического менеджмента в социологии;

3. Выявить роль и задачи организационного управления персоналом;

4. Разработать программу и инструментарий эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала»;

5. Провести эмпирическое исследование «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала».

6. Сделать выводы о роли игротехнического менеджмента в управлении персоналом, в частности, в его вовлечение и мотивации;

**Обзор литературы.** Игротехнический менеджмент как предмет изучения проанализирован с опорой на работы Бирштейн М.М.<sup>1</sup>, Ереминой Е.В.<sup>2</sup>, Панфиловой А.П.<sup>3</sup>, Густяхиной В.П., Поповой Л.В.<sup>4</sup>, Куклина И.В.<sup>5</sup>, Никитаева В.В.<sup>6</sup> и других.

Социологические подходы, с помощью которых можно изучать интерактивные технологии представлены в работах Блумера Г.<sup>7</sup>, Капрановой Е.А.<sup>8</sup>, Житкевич В.В.<sup>9</sup>, Фотеева Г.<sup>10</sup>, Денисовой Ю.А., Никифорова Я.А.<sup>11</sup> и других.

---

<sup>1</sup> Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры - Рига: АВОТС, 1989 - 304 с.

<sup>2</sup> Еремина Е.В. Социология управления: Текст лекций. – П: Пензенский гос. ун-т, 2009. – 48 с.

<sup>3</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.

<sup>4</sup> Густяхина В.П., Попова Л.В. Интерактивные технологии в педагогическом образовании // Вестник Томского государственного педагогического университета, 2018 – С. 149-154.

<sup>5</sup> Кукулин И. В. Альтернативное социальное проектирование в советском обществе 1960-1970-х годов, или Почему в современной России не прижились левые политические практики (рус.) // Новое литературное обозрение : журнал. – 2007. – № 88.

<sup>6</sup> Никитаев В.В. Философия и власть: Георгий Щедровицкий: (Последний проект модерна) // Методология науки: статус и программы. М., 2005. – С. 125-176.

<sup>7</sup> Блумер Г. Коллективное поведение / Г. Блумер; пер. Д. Водотынского // Американская социологическая мысль: тексты / сост. Е.И. Кравченко; под В.И. Добренькова. – М.: Изд-во МГУ, 1994

<sup>8</sup> Капранова Е.А. Интерактивное обучение: концептуальные основы и подходы // Вестник ПГУ. Серия Е: педагогические науки. – № 7. – 2012. – С. 36-41.

<sup>9</sup> Житкевич В.В. Символический интеракционизм Д. Мида // Вестник Бурятского государственного университета. – 2007. – №9. – С. 12-15.

<sup>10</sup> Фотев Г. Герберт Блумер: символический интеракционизм. В кн.: Современная американская социология. М.: МГУ, 1994

<sup>11</sup> Денисова Ю.А., Никифоров Я.А. Теоретический анализ ролевых теорий личности // Молодежный научный форум: общественные науки. – 2016. – Октябрь (№ 9). – С. 38-42.

Рассмотрение роли игротехнического менеджмента и геймификации в развитии персонала содержится в работах Тренивой Т.В.<sup>12</sup>, Майера Р.<sup>13</sup>, Думиньш А.А., Зайцевой Л. В.<sup>14</sup>, Диевой А.А.<sup>15</sup>, Резника Н.А., Павлова Н.А.<sup>16</sup>, Савушкина А.Ю.<sup>17</sup> и других.

**Теоретико-методологические основы исследования составляют:**

1. Рассмотрение игротехнического менеджмента в качестве технологии обучения и организационного развития персонала;
3. Изучение интерактивных технологий с точки зрения их влияния на вовлеченность и мотивацию сотрудников.

**Эмпирическая база исследования:**

Эмпирической базой исследования являются глубинные и экспертные интервью. Глубинные интервью были проведены с сотрудниками компаний, в которых практикуется обучение и организационное развитие персонала с помощью интерактивных технологий. Экспертное интервью проводилось со специалистами, которые используют или отвечают за использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала. Интервью были проведены весной 2020 г. Выборочная совокупность составила 13 респондентов из следующих компаний:

1. Fitness House
2. ПАО «Газпром нефть»

---

<sup>12</sup> Тренива Т.В. Организационная и корпоративная идентичность работника в контексте теории референтных групп // Вестник Поволжского института управления, 2011. – С. 162-167.

<sup>13</sup> Mayer R.E. Computer Games in Education // The Annual Review of Psychology, 2019

<sup>14</sup> Думиньш А. А., Зайцева Л. В. Компьютерные игры в обучении и технологии их разработки // Образовательные технологии и общество. – 2012. – №. 3. – С 72-79.

<sup>15</sup> Диева А.А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – № 1 – 2018. – С. 32-47.

<sup>16</sup> Резник Н.А., Павлов Н.А. Играть, обучаясь или обучаться, играя с помощью электронных средств обучения? // Образовательные технологии и общество. – № 3. – 2009. – С. 430-443.

<sup>17</sup> Савушкин А.Ю. Применение игровых методов обучения в сфере HR//Academy, 2017. – №. 10.

3. Danone Россия

4. TSQ Consulting

Гайд и пример интервью для персонала в Приложении 1 и Приложении 4., гайд и пример интервью для экспертов в Приложении 2 и Приложении 5 соответственно.

**Новизна** исследования заключается в следующем:

1) Дана оценка эффективности изучаемой технологии, а также того влияния, которое она оказывает на вовлеченность и мотивацию сотрудников;

2) Выявлены особенности игротехнического менеджмента в обучении и организационном развитии персонала.

3) В работе предложен социологический анализа игротехнического менеджмента.

**Теоретическая значимость:** работа вносит вклад в дискуссию по проблемам игротехнического менеджмента. Проведенное исследование пополняет академическую базу новыми сведениями, а также предоставляет материал для дальнейшей разработки проблемы.

**Практическая значимость:** материалы выпускной квалификационной работы могут представлять научный интерес для специалистов в области игротехники и геймификации для дальнейшего использования в разработке и применении интерактивных технологий для обучения, развития, привлечения и удержания сотрудников.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Введение знакомит с проблемой исследования, раскрывает актуальность темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования.



В первой главе описываются этапы возникновения и развития игротехнического менеджмента, дается его определение. Также описаны основные подходы к изучению игротехнического менеджмента в социологии.

Вторая глава содержит описание роли и задач организационного управления персоналом. Рассматривается опыт применения игротехнического менеджмента в обучении и организационном развитии персонала в современном мире.

Третья глава содержит программу исследования, инструментарий, а также анализ результатов эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала». В заключении подводятся итоги, а также выделены основные выводы.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основания исследования игротехнического менеджмента в социологии.**

### **1.1. Этапы возникновения и развития игротехнического менеджмента в России.**

Для того, чтобы разобраться с понятием «игротехнический менеджмент» и его роли в обучении и развитии персонала, следует дать определение понятию, из которых состоит данное словосочетание. Для начала необходимо выяснить и дать определение понятию «менеджмент» в социологии.

Социология менеджмента (управления), как можно понять из названия, была сформирована синтезом двух самостоятельных дисциплин: социологии и менеджмента. «В Российской социологической энциклопедии социология управления определяется как отрасль социологического знания, изучающая систему и процессы управления в условиях складывающихся в обществе социальных отношений»<sup>18</sup>. Социология управления является одной из молодых социологических дисциплин, поэтому пока не имеет сложившегося понятийного аппарата и общепризнанного места в системе знаний

Целью социологии управления является «...получение комплексного и объективного знания о закономерностях функционирования системы управления на основе изучения условий и механизмов наиболее оптимального применения управленческих способностей, средств, методов, знаний индивидов в конкретных условиях действующих институтов и организаций»<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Еремина Е.В. Социология управления: Текст лекций. – П: Пензенский гос. ун-т, 2009. – С. 3.

<sup>19</sup> Пестова Г.А. Социология управления: // Академия Естествознания, 2007. – С. 2.

На основе этого, объектом социологии менеджмента будет являться управленческие процессы, протекающие в обществе, а предметом – изучение и совершенствование процессов управления в различных типах социальных обществ<sup>20</sup>.

Таким образом, социология менеджмента (управления) – это сфера социологии, изучающая социальные механизмы и способы управленческого воздействия на общество.

Говоря «игротехнический менеджмент», мы подразумеваем применение интерактивных технологий в процессе обучения и развития. Исследователи дают следующее определение игротехнического менеджмента – это совокупность интерактивных технологий в управлении производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно. Само слово «интерактивный» образовано от английского слова interact, которое переводится как «взаимодействовать».

Подлинно неизвестно, когда появилась первая развивающая игра, но уже в 18 веке игры применялись для обучения детей азбуке. Предком современных интерактивных технологий принято считать военные игры, а также шахматы. Известно, что многие знаменитые полководцы, как например Наполеон, гипотетически «разыгрывали» предстоящие сражения, с помощью карты и различных предметов, изображающих войска противоборствующих сторон<sup>21</sup>. Военные игры, которые продолжают развиваться и совершенствоваться, применяются и в настоящее время.

---

<sup>20</sup> Ерушкина Л.В. Социология управления: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – С. 6.

<sup>21</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 22

В России первые деловые игры были разработаны в 1932 году. Первой такой игрой была отечественная производственная игра «Пуск цеха», разработанная М.М. Бирштейн, которую называют «матерью советских деловых игр». Как выяснилось позже – это была не только первая деловая игра в СССР, но и первая в мире<sup>22</sup>.

Разработка деловых игр в СССР была связана с необходимостью развития промышленного производства, так как процесс запуска советских промышленных гигантов был сильно затянута из-за недостаточной квалификации специалистов. Заводы были оснащены всем необходимым оборудованием и рабочими, но план производства не выполнялся. Поэтому необходимо было ускорить темпы освоения новой диспетчерской системы управления и подготовки специалистов к работе в новых условиях<sup>23</sup>. Разработанные деловые игры получили массовое признание и широкое распространение среди промышленных предприятий.

Разработка деловых игр имела дальнейшее продолжение в 1934-1935 гг. В эти годы были разработаны игры, с помощью которых обучался и развивался не только рабочий персонал производства, но и его руководители.

Также в те времена приобрели популярность аварийные игры из-за большого количества происшествий на предприятиях. Данные игры были направлены на проверку навыков персонала и умение принимать быстрые решения в критических ситуациях. Кроме того, проигрыш одних и тех же происшествий по несколько раз, помогал находить новые и более эффективные способы решения проблем.

---

<sup>22</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 24.

<sup>23</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 25.

В 1938 г. развитие деловых игр в СССР, как и многих других научных направлений, останавливается, так как на них накладывается запрет. Однако в это же время идет активное развитие игротехнического менеджмента на Западе.

В 50-х гг. США начинает активно использовать деловые игры в различных сферах деятельности. Как и в России, первые деловые игры в США были направлены на развитие промышленной деятельности. «Первая деловая игра в США (АМА) была создана в 1956 г. Темой ее был взят один из актуальнейших вопросов страны - развитие крупной производственной компании в течение 4-5 лет»<sup>24</sup>. Положительный результат, который последовал после использования деловых игр в штатах, способствует повышению интереса к ним по всему миру.

Второй этап развития игровых технологий в СССР начался в конце 60-х годов. Начиная с этого момента можно говорить о начале зарождения интерактивных технологий. Существенные изменения затрагивают характер обучения в образовательных учреждениях. «На смену парадигме трансляции знаний от преподавателя студентам пришел компетентностный подход построения образовательных программ, подразумевающий формирование готовности студентов к различным видам профессиональной деятельности»<sup>25</sup>. Новый вид организации образовательного процесса значительно повышает его качество: было выявлено, что при традиционном виде обучения, где преподаватель является транслятором знаний, обучающиеся запоминают от 10 до 50 процентов получаемой информации в зависимости от прилагаемых

---

<sup>24</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 27.

<sup>25</sup> Густякина В.П., Попова Л.В. Интерактивные технологии в педагогическом образовании // Вестник Томского государственного педагогического университета, 2018 – С. 149.

материалов (иллюстрации, видео- и аудиоряд и т.п.)<sup>26</sup>. Проценты увеличиваются, если обучающиеся включены в образовательный процесс с помощью различных игровых методов: ролевые игры, сюжетные игры и т.п. Интерактивные технологии способствуют активизации мыслительных процессов и взаимному обучению учащихся, происходит обмен навыками, личным опытом, развитие творческой стороны личности.

В 70-х гг. ряд советских институтов начинает активно заниматься изучением и разработкой деловых игр. «В 1975 г. в Звенигороде, под Москвой... по инициативе Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) АН СССР и экономического факультета МГУ была создана первая школа под названием «Деловые игры и их программное обеспечение» (Ю.В. Геронимус, В.М. Ефимов)»<sup>27</sup>. Созданная отечественная школа выпустила немало специалистов, которые впоследствии стали знаменитыми экспертами в области игротехнического менеджмента. Среди них такие имена как М.М. Бирштейн, А.А. Вербицкий, И.М. Сыроежин, А.Л. Лифшиц, Г.П. Щедровицкий. Остановимся подробнее на вкладе Г.П. Щедровицкого в развитие игротехнического менеджмента в России.

Георгий Петрович Щедровицкий – разработчик организационно-деятельностных игр (ОДИ). Его первая ОДИ была проведена летом 1979 года в городе Новоуткинске, расположенном близ города Свердловска. «Игра могла продолжаться неделю, каждый день с раннего утра до поздней ночи... Чем дальше, тем больше участники

---

<sup>26</sup> Авласович Е.М. Особенности интерактивных образовательных технологий // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2016. – №1(4) январь-март. – URL <http://e-journal.omgau.ru/index.php/2016-god/4/25-statya-2016-1/247-00074> – (Дата обращения: 21.11.2019)

<sup>27</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 28.

входили во вкус... Они начинали летать на тех самых крыльях мышления, которые у них отрастали и крепили изо дня в день»<sup>28</sup>. Люди, принявшие участие в игре, мечтали повторно попасть на сеансы проведения игр. Делясь своими впечатлениями, они говорили о том, что они были очень довольны отвлечься от будничной рутины и принять участие в мыслительной деятельности и решении задач игры.

Сильной стороной игр Щедровицкого была схематизация. В своих разработках он представлял любой социальный процесс в виде различных схем, блоков, показывая связи между ними с помощью стрелок<sup>29</sup>. Благодаря этому большой объем информации, который нужно было донести до участвующих в игре, был более наглядным и легко запоминался.



Рис 1. Источник: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3961/3968>

<sup>28</sup> Лебедев В.П. Игротехника от Щедровицкого до Ходорковского // ШЭЛ. – 2008. – URL: <https://gilbo.ru/index.php?page=vokrugigr&art=2198> – (Дата обращения: 27.11.2019).

<sup>29</sup> Кукулин И. В. Альтернативное социальное проектирование в советском обществе 1960-1970-х годов, или Почему в современной России не прижились левые политические практики (рус.) // Новое литературное обозрение : журнал. – 2007. – № 88.

Одним из методов, который Георгий Петрович часто использовал в своих играх, был метод мозгового штурма (англ. brainstorming)<sup>30</sup>. Суть данного метода заключается в свободной дискуссии на предложенную тему. Для решения конкретной проблемы разрешается предлагать любые, даже порой безумные, идеи. Одним из преимуществ мозгового штурма является развитие творческой стороны личности, так как в условиях преобладания традиционного обучения, творческая активность часто сдерживается.

Целью или так называемой «теорией заговора» Щедровицкого была реализация «интеллектуального переворота» в СССР, для осуществления этой цели он и создал организационно-деятельностные игры. Георгий Петрович задумывал вовлечь в ОДИ как можно больше людей, а следовательно создать развитый класс своих последователей, который будет включать в себя директоров предприятий, начальников цехов, судей, преподавателей, чиновников всех рангов и т.п.<sup>31</sup>.

В 80-е гг. создание игр в СССР приняло массовый характер. В эти годы было создано общество АРИСИМ (ассоциация разработчиков игрового социального имитационного моделирования) во главе с М.М. Бирштейн<sup>32</sup>. В эти же годы были опубликованы первые учебные пособия по созданию и проведению игр. Начиная с середины 80-х гг. играми начинают интересоваться специалисты различных научных направлений, таких как психология, социология, биология, экология и т.п., но

---

<sup>30</sup> Лебедев В.П. Игротехника от Щедровицкого до Ходорковского // ШЭЛ. – 2008. – URL: <https://gilbo.ru/index.php?page=vokrugigr&art=2198> – (Дата обращения: 27.11.2019).

<sup>31</sup> Никитаев В. В. Философия и власть: Георгий Щедровицкий: (Последний проект модерна) // Методология науки: статус и программы. М., 2005. – С. 125-176.

<sup>32</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 28.



преимущественно игры по прежнему разрабатываются экономистами. В играх все большее внимание начинают уделять процессу взаимодействия участников игры, то есть их интерактивному потенциалу. Кроме того, в некоторых городах страны начали проводить семинары по игротехническому менеджменту, основной целью которых была помощь в освоение метода игры для дальнейшего обучения и развития специалистов.

Однако главным катализатором развития интерактивных технологий в России можно по праву считать всемирную сеть Интернет, с появлением которой в 90-х гг. в научный оборот вошел термин «интерактивное обучение». Интернет открыл новые возможности использования интерактивных технологий. Помимо обучения и развития персонала в реальном мире, появилась возможность делать это и в виртуальном: создаются различные компьютерные игры, с помощью которых можно повышать квалификацию специалистов. В 90-е гг. происходит переход к информационному обществу, поэтому большинство игр, которые разрабатываются в эти годы, ставят своей задачей подготовку специалистов к новому типу общества. Появилась задача в обучении персонала сотрудничеству и эффективной коммуникации. Поэтому новые игры были направлены на совершенно новую цель - создание партнерских отношений в организационной среде.

Говоря о развитии игротехнического менеджмента в 90-х гг., необходимо также вспомнить о влиянии М.Б. Ходорковского, а именно о созданных им детских летних школ ЮКОС (прим. ЮКОС - российская нефтяная компания), которые подготавливали будущие кадры с помощью игротехники. Внутри школ были очень строгие правила и распорядки: не было Интернета и телевизора, у курсантов отбирали сотовые телефоны,

обязательны линейки, ношение униформы и галстуков с цветами ЮКОСа и пение корпоративного гимна<sup>33</sup>.

Обучение курсантов школ ЮКОС проходило с помощью применения деловых игр. Дети играли в демократическое государство полувоенного образца. Однако, строение игровой модели демократического государства было крайне упрощено: в нем ничего не существовало кроме правительства с несколькими министерствами и промышленности в виде нефтяной монополии.

Из-за этого летние школы ЮКОС подвергались жесткой критике. В своих статьях журналисты описывали летние лагеря Ходорковского как тоталитарные секты, соединенные с идеологией преданности режиму, характерной для фашистской Германии. Выпускников школ ЮКОС критиковали в отсутствии творческого потенциала и запрограммированности на однозначные действия для дальнейшего использования по узкому профильному назначению.

Нередко игротехнику Ходорковского сравнивают с игротехническим менеджментом Щедровицкого, так как многие идеи для проведения игр в своей империи он брал из разработок Георгия Петровича. Однако организационно-деятельностные игры Щедровицкого, по словам журналиста Артема Савельева, своей задачей ставили помочь специалистам «открыть глаза» на существующие проблемы и посмотреть на них с другого ракурса, чтобы впоследствии найти новые пути решения этих проблем<sup>34</sup>. Вернувшись к своей работе, специалисты понимали, что главным препятствующим звеном в решении возникающих проблем

---

<sup>33</sup> Лебедев В.П. Игротехника от Щедровицкого до Ходорковского // ШЭЛ. – 2008. – URL: <https://gilbo.ru/index.php?page=vokrugigr&art=2198> – (Дата обращения: 27.11.2019).

<sup>34</sup> Савельев А.В. Югендленд имени Ходорковского // РКРП-РПК. – 2003. – URL: <http://tr.rktp-rpk.ru/get.php?628> – (Дата обращения: 10.12.2019).

является советская реальность, которую необходимо изменить. То есть, в играх Щедровицкого, у участников появлялась мысль о разумном мире, в то время как последователи Ходорковского считали, что мир необходимо переделать по примеру игр, в которых они участвовали в летних лагерях корпорации ЮКОС.

Таким образом, мы рассмотрели основные этапы становления и развития игротехнического менеджмента в России. В настоящее время во всем мире используются десятки тысяч различных игр для обучения и развития персонала. Ведущими странами по использованию игротехники являются США, Англия, Канада, Япония, Франция и др. В России же игротехнический менеджмент до сих пор не обрел такую популярность, но продолжает развиваться и применяться все чаще.

## **1.2. Основные подходы к изучению игротехнического менеджмента в социологии.**

Как уже было сказано ранее, изначально деловые игры создавались для развития бизнеса и экономики и только в 80-х гг ими начали интересоваться психологи, педагоги и социологи.

В социологии игротехнический менеджмент можно изучать через призму интеракционистской ориентации. Также как и понятие интерактивных игр, название интеракционистской ориентации образовано от слова «interact», «интеракция» – взаимодействовать, взаимодействие. В рамках данного подхода игротехника изучается через социальное взаимодействие, то есть коммуникацию и взаимосвязь людей в группе и обществе в целом.

Приверженцы интеракционизма пытаются выяснить с помощью каких особенных средств происходит и регулируется процесс взаимодействия между индивидами. Поэтому наибольший интерес у них вызывают такие предметы исследования как символы, язык, интерпретации ситуаций, проблемы ролевого поведения и т.п.

В интеракционистском подходе можно выделить три основных направления, которые отличаются проблематикой, затрагиваемой в них, к изучению игротехнического менеджмента:

1. Символический интеракционизм;
2. Ролевые теории;
3. Теории референтных групп<sup>35</sup>.

Остановимся и рассмотрим подробнее каждый из них.

---

<sup>35</sup> Капранова Е.А. Интерактивное обучение: концептуальные основы и подходы // Вестник ПГУ. Серия Е: педагогические науки. – № 7. – 2012. – С. 36-41.

**1) Символический интеракционизм** - теоретико-методологический подход в социологии, используемый для анализа взаимодействий между индивидами путем сосредоточения внимания на социальных значениях (символах), которые они присваивают различным предметам и словам в окружающем их мире<sup>36</sup>.

Основным объектом анализа в данном подходе выступают не сами индивиды, а процесс социального взаимодействия, происходящий между ними в группе и обществе, анализ которого помогает понять социальное поведение людей, основываясь на их интерпретации символов. В этом контексте символами может быть все, что имеет значение, например, язык, жесты, телодвижения, изображения, интерпретация событий и т.п.<sup>37</sup>.

Символический интеракционизм иногда определяют как полноценную теорию, но многие социологи не соглашались с этим, утверждая, что СИ – это метод или подход, используемый для анализа отдельных взаимодействий<sup>38</sup>.

Основоположником символического интеракционизма принято считать Джорджа Герберта Мида. Хотя и за всю свою научную карьеру он не опубликовал ни одной работы, описывающей данный подход, именно его социально-психологическая концепция послужила отправной точкой создания символического интеракционизма. Ученый считал, что разум и собственное «я» индивида являются продуктами общества, а символы используются в качестве средства для общения и развивают мышление человека. Основным фокусом внимания Мида было то, как люди

---

<sup>36</sup> Символический интеракционизм // Современная западная социология: словарь. – М.: Политиздат, 1990. – С. 310.

<sup>37</sup> Nilgun Aksana, Buket Kısaca, Mufit Aydın, Sümeysa Demirbüken. Symbolic interaction theory // World Conference of Education Science, 2009. p. 902.

<sup>38</sup> Современная американская социология / Под ред. В. И. Добренкова. – М: Изд-во МГУ, 1994.

взаимодействуют в своей повседневной жизни с помощью символов и как впоследствии они создают порядок и смысл<sup>39</sup>.

Мид разделял такие понятия как действие и социальное действие. В первом случае, по мнению ученого, речь идет об акте конкретного индивида, в то время как социальное действие предполагает двух и более людей, взаимодействующих между собой с учетом их жизненного опыта, ментальности и т.п. Нередко в социальном действии может возникнуть ситуация, при которой индивид может не совсем отреагировать на символ. Связано это с тем, что участники социального взаимодействия обычно обдумывают свои решения и действия с учетом различных факторов, а не просто реагируют на символы<sup>40</sup>.

Мида часто называют бихевиористом, так как в своих работах главный акцент он делал на символах и их важности для объяснения социального поведения людей<sup>41</sup>. Однако, в отличие от бихевиористов, которые понимали поведение людей, как простую реакцию на символы, Мид же говорил о важности предыдущего жизненного опыта и его существенном влиянии на выбор ответной реакции человека на конкретный символ.

Сам термин «символический интеракционизм» ввел, а также описал основные особенности данного подхода, американский социолог Герберт Блумер, который является студентом Мида. Согласно Блумеру, понятие «символ» можно определить двумя способами<sup>42</sup>:

---

<sup>39</sup> Nilgun Aksana, Buket Kısaca, Mufit Aydına, Sümeýra Demirbüken. Symbolic interaction theory // World Conference of Education Science, 2009. p. 902.

<sup>40</sup> Символический интеракционизм // Социальная психология: Хрестоматия: учеб. пособие для студентов вузов / сост. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А.. – М.: Аспект Пресс, 2003.

<sup>41</sup> Житкевич В.В. Символический интеракционизм Д. Мида // Вестник Бурятского государственного университета. – 2007. – №9. – С. 12-15.

<sup>42</sup> Фотев Г. Герберт Блумер: символический интеракционизм. В кн.: Современная американская социология. М.: МГУ, 1994

1. Символ – это нечто, приписываемое объектам, событиям, явлениям и т.п.;

2. Символ – это некая «привязанность», навязанная человеку событиями и объектами.

Существует три основных принципа символического интеракционизма по Блумеру<sup>43</sup>:

1. Значение (символ). Теория символического интеракционизма признает принцип значения центральным в формировании человеческого поведения. Объекты, люди, события и т.д. не имеют внутреннего значения. Значение приписывается этим элементам посредством человеческого взаимодействия. Люди формируют смыслы в результате своего собственного опыта;

2. Язык, который предоставляет средства для обсуждения значений. Язык помогает индивидам с объяснением значений (символов), то есть люди придают значение символам, а затем выражают эти значения с помощью языка. Из этого следует, что символы являются обязательным элементом в формировании любого вида коммуникативного акта;

3. Принцип мышления. Данный принцип помогает в интерпретации символов, которые могут быть поняты по-разному каждым индивидом. В процессе интерпретации значения могут меняться, а следовательно и отношение, которое люди приобретают к вещам в соответствии с их значением, может измениться.

---

<sup>43</sup> Блумер Г. Коллективное поведение / Г. Блумер; пер. Д. Водотынского // Американская социологическая мысль: тексты / сост. Е.И. Кравченко; под В.И. Добренко. – М.: Изд-во МГУ, 1994.

Помимо Мида и Блумера, наибольший вклад в развитие символического интеракционизма внесли такие ученые как Ч. Кули<sup>44</sup>, У. Томас, У. Джеймс, Р. Парк и другие.

Изучая игротехнический менеджмент, символический интеракционизм можно использовать в качестве теоретической основы для объяснения взаимодействия между участниками во время игры. С помощью данного подхода можно выяснить почему игроки приняли то или иное решение в конкретной ситуации, а иногда даже просчитать или предугадать последовательность их действий. То есть, эффективность применения символического интеракционизма при изучении игротехнического менеджмента заключается в изучении восприятия игроками конкретных визуальных и повествовательных символов для выяснения их значимости при конструировании игры. Благодаря этому можно выстроить игру таким образом, чтобы получаемая информация была максимально проста и понятна всем участникам, а заявленные компетенции были усвоены по итогу игры.

**2) Ролевые теории.** «Ролевая теория – теория в социологии и социальной психологии, согласно которой личность описывается посредством усвоенных и принятых индивидом или вынужденно выполняемых социальных функций и моделей поведения – ролей, обусловленных социальным статусом индивида в данном сообществе или социальной группе»<sup>45</sup>.

Концепции ролевой теории можно проследить начиная с 1900 года, однако использование понятия «роль», с чего и началось становление данной теории, начали широко использовать только в 1920-1930-х гг.

---

<sup>44</sup> Кули Ч. Социальная самость / Ч. Кули // Американская социологическая мысль: тексты. – М.: МГУ, 1994. – С. 320 – 321.

<sup>45</sup> Осипов Г.В. Российская социологическая энциклопедия. – Москва: Норма-Инфра, 1998.



такие ученые как Дж. Мид, Р. Линтон, Г. Зиммель и Т. Парсонс<sup>46</sup>. Основная идея теории заключается в том, что люди в жизни играют различные роли, которые сопровождаются предписаниями о том, как они должны себя вести. То, насколько хорошо конкретный индивид знает эти роли, то есть знает нормативные ожидания в отношении поведения, связанного с соответствующими ролями, зависит от предыдущего опыта и знаний, приобретенных либо на личном опыте, либо благодаря различным наблюдениям – в средствах массовой информации, в разговоре с другими людьми и т.д. Роли становятся «транспортным средством» для передачи определенных значений (репрезентативности) и изменяются относительно того, что они представляют.

Применимо к нашей теме работы, нас будет интересовать одно из направлений ролевой теории, а именно организационная ролевая теория. Данное направление сфокусировано на социальных системах, которые являются иерархическими и ориентированными на задачи. Предполагается, что роли в таких организациях связаны с определенными занимаемыми позициями и определяются нормативными ожиданиями. Однако, такие нормы могут варьироваться в связи с официальными требованиями организаций или давлением неформальных групп.

Учитывая многочисленные источники нормативных ожиданий, люди часто подвергаются ролевым конфликтам<sup>47</sup>. То есть, человек может принимать на себя несколько совершенно разных ролей, что и вызывает внутренний конфликт. Примером может послужить сцена из кинофильма, где полицейскому необходимо выбрать между арестом хорошего друга и невыполнением своей работы. Такие конфликты ролей создают

---

<sup>46</sup> Денисова Ю.А., Никифоров Я.А. Теоретический анализ ролевых теорий личности // Молодежный научный форум: общественные науки. – 2016. – Октябрь (№ 9). – С. 38-42.

<sup>47</sup> Turner R. H. Role Theory // Handbook of Sociological Theory, 2001. – p. 244.

напряжение и должны быть разрешены, если человек хочет быть счастливым, а организация процветать. Интерактивные технологии в данном случае помогают примерить на себя различные роли в играх, что впоследствии может послужить тем инструментом для избежания и разрешения ролевых конфликтов у специалистов, а следовательно создания благоприятной обстановки на рабочем месте. Все это важно для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников, которая в свою очередь повлечет повышение производительности труда и компании в целом.

**3) Теории референтных групп** – теоретическая концепция, предполагающая, что поведение, ценности и самооценка отдельных индивидов определяются их сравнением с референтными группами. «Референтная группа – это реальная или воображаемая социальная общность, выступающая для индивида в роли эталона, образца для подражания, источника формирования социальных норм и ценностных ориентаций; группа, к которой индивид хотел бы принадлежать»<sup>48</sup>.

В основе концепции лежат идеи Дж. Мида, а ее создание и дальнейшую разработку связывают с такими именами как Г. Хайман, который является автором теории референтных групп, Р. Мертон, Т. Ньюком, М. Шериф и другими<sup>49</sup>.

Р. Мертон говорил о том, что люди сравнивают себя с теми группами, занимающими социальную роль, к которой стремится индивид. В этом случае референтные группы выступают в качестве системы отсчета, к которой люди всегда обращаются для оценки своих

---

<sup>48</sup> Кравченко А.И., Поликарпов В.А., Науменко Л.И. Группа референтная: – [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002-2020 (последняя редакция: 08.02.2020), URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6931> – (Дата обращения: 20.02.2020).

<sup>49</sup> Крушельницкая О.Б. Феномен референтности с точки зрения культурно-исторической теории Л.С. Выготского // Культурно-историческая психология, 2014. – Т. 10, № 3. – С. 33.

достижений, своей роли и стремлений<sup>50</sup>. Референтные группы обеспечивают тот контраст, необходимый для сравнения и оценки групповых и личностных характеристик. Референтные группы делятся на:

1) *Формальные*. Имеют конкретную цель или миссию. Имеют определенную структуру и иерархию;

2) *Неформальные*. Основаны на общих интересах и целях членов группы. Неформальные группы не структурированы, члены группы взаимодействуют на очень личном уровне.

Люди стремятся к членству в определенных группах из-за их предполагаемого статуса и выгоды, которую можно получить от принадлежности к ним. На основе этого референтные группы получают способность влиять на людей, которые хотят стать их членами. Индивиды, желающие вступить в определенную группу, перенимают поведение и ценности представителей этой группы еще до того, как стать ее полноправными членами<sup>51</sup>.

Изучая игротехнический менеджмент через призму теории референтных групп, можно изучить то влияние, которое оказывает игровая группа на конкретного участника во время игры. Впоследствии данная информация может облегчить возможность обучения и развития специалистов.

Таким образом, мы рассмотрели основные направления, с помощью которых можно изучать игротехнический менеджмент в социологии. Целью нашей работы является рассмотрение игротехники как технологии обучения и развитии персонала. Необходимо понять насколько

---

<sup>50</sup> Heine S. J., Lehman D. R., Peng K., Greenholtz J. What's wrong with cross-cultural comparisons of subjective Likert scales?: The reference-group effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002. – p. 903-918.

<sup>51</sup> Тренева Т.В. Организационная и корпоративная идентичность работника в контексте теории референтных групп // Вестник Поволжского института управления, 2011. – С. 163.

эффективно использование данной технологии, что делает ее такой эффективной, а также какие факторы мотивируют и вовлекают участников в процесс игры.

В своем исследовании игротехнического менеджмента мы будем опираться на все 3 направления интеракционистского подхода, чтобы максимально широко изучить данную технологию, ее достоинства и влияние человеческого фактора на ее развитие.

## **Глава 2: Использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала.**

### **2.1. Роль и задачи организационного управления персоналом.**

Высокий уровень конкуренции, а также постоянные экономические изменения подчеркивают важность компаний быть гибкими, адаптивными и ориентированными на клиента. В таких условиях правильное управление человеческими ресурсами (Human Resource Management) компании, то есть получение актуальных знаний и умений сотрудниками, имеет решающее значение для эффективного функционирования организации. То есть, роль организационного управления персоналом заключается в повышении эффективности работы сотрудников для выполнения стратегических целей организации.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами выполняют следующие важные задачи<sup>52</sup>:

1. Поиск, найм и отбор сотрудников;
2. Адаптация работников;
3. Создание благоприятных условий труда;
4. Управление производительностью;
5. Развитие корпоративной культуры;
6. Обучение, развитие и мотивация персонала.

Главной целью подбора персонала является привлечение квалифицированных сотрудников на открытые вакансии. Поиск потенциальных сотрудников зависит от годового бюджета организации, а также ее целей. Процесс найма и отбора сотрудников является очень важным направлением HR-менеджмента, так как сотрудники – это самый

---

<sup>52</sup> Сувалова Татьяна Викторовна Роль обучения персонала в стратегии развития организации // Вестник ГУУ, 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obucheniya-personala-v-strategii...> (Дата обращения: 27.04.2020).

главный актив организаций, поэтому инвестиции в таланты жизненно важны для устойчивого роста и успеха бизнеса. Найм недостаточно компетентных и мотивированных сотрудников также повышает затраты компании на повторный подбор и развитие новых кандидатов.

Не менее важным направлением HR-менеджмента является адаптация сотрудников. Многие организации не уделяют данному направлению должного внимания, однако это фундаментальный шаг, который должен помочь новому сотруднику приспособиться к своей работе. Программа адаптации должна включать в себя ознакомление с миссией организации, рабочими обязанностями, а также краткосрочные и долгосрочные цели организации, следовательно программа помогает новому сотруднику начать принимать активное участие в деятельности организации.

Кроме того, специалисты по управлению персоналом несут ответственность за обеспечение благоприятных условий на рабочем месте, чтобы повысить удовлетворенность сотрудников своей работой. Мотивация и эффективность трудовой деятельности персонала напрямую зависит от его благосостояния<sup>53</sup>.

Управление производительностью также является одним из важных направлений деятельности специалиста по кадрам. Управление производительностью подразумевает под собой обеспечение ситуации, при которой сотрудники остаются продуктивными и вовлеченными. Успешное управление производительностью строится на лидерстве, четкой постановке целей и наличии обратной связи. Инструментом управления производительностью является анализ продуктивности, в

---

<sup>53</sup> Орловская К. О. В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной компанией // Вестник Оренбургского государственного универ. – 2018. – №. 6. – С. 45.

котором сотрудник оценивается не только HR-менеджером, но и коллегами, а иногда даже клиентами компании<sup>54</sup>.

Налаживание взаимоотношений между сотрудниками также является одной из важнейших функций управления персоналом. Необходимо организовывать различные мероприятия, которые помогут сотрудникам узнать друг друга на личном и профессиональном уровне, что повысит их мотивацию и заинтересованность. Ученые Исследовательского центра «Gallup» посвятили несколько лет исследованию вопроса вовлеченности персонала в свою работу. Итогом анализа заинтересованности работников стала анкета «Gallup Q12»<sup>55</sup>, состоящая из 12 простых вопросов, большинство из которых направлены на изучение отношения сотрудника с коллегами и руководством. Это указывает на то, что дружественные отношения между сотрудниками важны и специалистам по кадрам необходимо отслеживать данную ситуацию, чтобы вовремя реагировать на возникающие сложности.

И наконец, обучение и развитие персонала должно включать в себя программы, позволяющие сотрудникам приобретать необходимые знания и навыки для повышения производительности труда. В настоящее время обучение и развитие занимают первостепенное значение и многие организации увеличивают бюджет на данную инициативу для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность<sup>56</sup>. Также, появляются новые технологии, а следовательно и новые методы обучения и развития персонала, сочетающие в себе современные технологии с креативными

---

<sup>54</sup> Орловская К. О. В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной компанией // Вестник Оренбургского государственного универ. – 2018. – №. 6. – С. 46.

<sup>55</sup> Gallup Q12 Employee Engagement Survey [Электронный ресурс]. – URL: <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features> (Дата обращения: 27.04.2020).

<sup>56</sup> Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 5. – С.178.

методами обучения. Сотрудники, прошедшие такое обучение, могут самостоятельно решать задачи, а следовательно нуждаются в меньшем контроле и руководстве, что обеспечивает динамичное развитие и функционирование компании. Конечной целью обучения и организационного развития персонала является формирование заинтересованной в своей работе, эффективной и конкурентоспособной рабочей силы.

Таким образом, мы определили в чем состоит основная роль управления персоналом, а также рассмотрели основные задачи, которые выполняют специалисты по кадрам. В следующем параграфе нами будет рассмотрен опыт применения игротехнического менеджмента в различных направлениях HR-менеджмента в современном мире.



## **2.2. Опыт применения игротехнического менеджмента в современном мире.**

Переход к информационному веку потребовал новых способов подготовки специалистов, развития корпоративной культуры, ценностей, мобильности и стрессоустойчивости персонала. Поставленные задачи привлекли внимание специалистов, ответственных за обучение и развитие сотрудников к деловым играм и различным тренингам. Однако, мир не стоит на месте, происходит постоянное развитие технологий. Люди стали все больше взаимодействовать со своими смартфонами, компьютерами и другими гаджетами и в какой-то степени стали зависимы от них. Все это повлекло работников HR сферы к поиску новых способов обучения, которые будут привычны и комфортны современному поколению людей. Одним из таких способов, например, стало применение видеоигр для обучения и развития персонала.

Компьютерные игры появились во второй половине XX века, с тех пор постоянно развивались и превратились в самостоятельную индустрию. Изначально видеоигры использовались по их главному назначению – развлечение и отдых. Только спустя время их стали использовать и в обучении. Игры относятся к активному способу обучения, что способствует более быстрому и легкому запоминанию изученного материала. Таким образом, видеоигры превратились в значимый интеллектуальный продукт, сочетающий в себе искусство, дизайн и научные технологии с методами маркетинга<sup>57</sup>.

На основе вышесказанного можно говорить о таком термине как «геймификация» или «игрофикация». В современном понимании, геймификация больше связана с использованием видеоигр в обучении, но

---

<sup>57</sup> Mayer R.E. Computer Games in Education // The Annual Review of Psychology, 2019.

также может быть адресована и к простому использованию игровых механик в обучающем процессе.

Впервые термин, близкий по значению к современному, использовал дизайнер Ник Пеллинг в начале 2000-х гг: геймификация – применение подходов, характерных для компьютерных игр, в неигровых процессах с целью привлечения участников в решение прикладных задач, использование продуктов и услуг<sup>58</sup>. С помощью игровых механик он предлагал продвигать товары на рынке товаров и услуг.

Затем в 2010 году данный термин приобретает широкую огласку, а вместе с тем игровые механики начинают постепенно внедрять в различных компаниях. Хотя попытки применения геймификации были совершены десятилетие назад, наибольший интерес и развитие данная технология получила лишь в последние годы.

Интерес к геймификации вызван тем, что она позволяет в простой и увлекательной форме освоить материал и приобрести необходимые навыки. Еще одним плюсом применения игр в обучающем процессе является ее относительная бюджетность, так как компании необходимо один раз вложить свои средства в разработку игры и больше не тратить на организацию очных тренингов.

Однако, в России рынок разработки образовательных и симуляционных игр слабо развит, но по словам экспертов, в ближайшем будущем ситуация должна измениться<sup>59</sup>. Кроме того, с появлением платформ-конструкторов, с помощью которых можно будет создавать свои игры, снизится и стоимость данной услуги.

---

<sup>58</sup> Геймификация: что это и почему работает, часть первая: – [Электронный ресурс] // vc.ru, 2020. – URL: <https://vc.ru/marketing/102717-geymifikaciya-chto-eto-i-pochemu-rabotaet> – (Дата обращения: 26.01.2020).

<sup>59</sup> Думиньш А. А., Зайцева Л. В. Компьютерные игры в обучении и технологии их разработки // Образовательные технологии и общество. – 2012. – №. 3. – С 75.

Возвращаясь к вопросу применения игровых технологий в компании, необходимо понять в каком случае требуется применение данной технологии. Главным толчком здесь обычно служит потеря мотивации сотрудниками, что может быть вызвано различными причинами: преобладание рутинной деятельности, отказ от творческого подхода к выполнению задач, отсутствие обратной связи и поощрений.

Геймификация ставит своей задачей изменить такую ситуацию в компании, превратив выполнение неинтересных задач в увлекательный игровой опыт, так как заинтересованность игрой всегда выше, чем работой. Поэтому специалисты по работе с персоналом не борются с играми, а применяют их на благо компании. Основные сферы применения геймификации следующие<sup>60</sup>:

1. Образование;
2. Бизнес и продажи;
3. Управление персоналом;
4. Маркетинг.

В нашем исследовании нас будет интересовать то, как игры используются в сфере управления персоналом.

Среди многих преимуществ геймификации в сложной и постоянно меняющейся сфере управления персоналом, главным является возможность найти идеального кандидата для конкретной компании, поэтому многие организации стали практиковать новую модель поиска сотрудников через игру. Обычно, когда человек погружается в игровой контекст, он начинает чувствовать себя более расслабленным. Благодаря

---

<sup>60</sup> Диева А.А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – № 1 – 2018. – С. 35.

этому, можно увидеть те аспекты кандидатов, которые невозможно было бы увидеть при формальном собеседовании.

Геймификация вовлекает сотрудников в процесс отбора с помощью различных механизмов: обратной связи, развлечения и взаимодействия<sup>61</sup>. Как правило, обратная связь основана на получении определенного балла за выполнение поставленных задач. На основании количества этих баллов и выбирается лучший кандидат, поэтому важно, чтобы соискатель всегда знал критерии их получения.

Развлекательный аспект – это то, что отличает игровой процесс отбора от формальных собеседований, а потому делает его более привлекательным в глазах соискателей. И наконец, механизм взаимодействия, который не так сильно характерен для отбора с помощью видеоигр как остальные механизмы, но является не менее важным, так как кандидат зачастую желает, чтобы его участие в игре было оценено не только ведущим игры, но и всеми, кто участвует в ней.

Приведем пример того, как компания использует видеоигры при приеме и отборе кандидатов на вакансии. Международная компания по управлению гостиничными сетями Marriott International была одной из первых, кто провел тестирование того, как геймификация может быть использована при отборе кандидатов. В компании была разработана онлайн-игра – My Marriott Hotel, позволяющая кандидатам управлять своим собственным виртуальным отелем, в котором они должны проектировать помещения отеля, покупать инвентарь, обучать сотрудников и обслуживать гостей, что фактически имитирует весь опыт ведения гостиничного бизнеса. По мере продвижения игры, кандидаты

---

<sup>61</sup> Daiga Ergle, Iveta Ludviga. Use of gamification in Human Resource management: impact of engagement and satisfaction // Conference: Business and Management, 2018 – p. 412.

также знакомились с внутренней политикой компании. Очки в игре начисляются или отнимаются в зависимости от обслуживания клиентов. В итоге кандидаты, набравшие наибольшее количество очков принимаются на работу в компании. Практика показала, что такие специалисты более подготовлены к работе в отеле<sup>62</sup>.

Игры применяется не только при отборе кандидатов, но и для обучения и развития уже готовых специалистов. Например, в 2015 году, перед выходом первого фильма новой трилогии «Звездных войн», Yota запустила проект Yota Star Wars<sup>63</sup>. Сотрудники разделились на две стороны конфликта: центральный офис представлял темную сторону, а точки продаж – светлую. Для победы необходимо было выполнять планы продаж, соблюдать стандарты и проходить обучение. Вся игра проходила на специально для этого созданном интерактивном сайте, куда добавляли новые задания и сюжетные линии. «Например, продавец модем и SIM-карту, работник заряжал аккумулятор и лазер своего корабля, а выполнив план – делал выстрел»<sup>64</sup>. С помощью данной игры удалось повысить мотивацию сотрудников, количество обученных специалистов и поддержать выполнение плана продаж.

Помимо этого, игры также могут повысить производительность на рабочем месте. Специальные видеоигры помогают в развитии интеллекта и внимания<sup>65</sup>. Также знакомство сотрудников в игровой среде

---

<sup>62</sup> Seaborn K., Fels D. Gamification in theory and action: A survey. International Journal of Human-Computer Studies, 2015 – p. 23.

<sup>63</sup> Yota сражается с Дартом Вейдером, а МТС и РвС играют в RPG: – [Электронный ресурс] // Интернет-издание vc.ru. – 2019. – URL: <https://vc.ru/goodt/79105-klassifikacia> – (Дата обращения: 26.01.2020).

<sup>64</sup> Yota сражается с Дартом Вейдером, а МТС и РвС играют в RPG: – [Электронный ресурс] // Интернет-издание vc.ru. – 2019. – URL: <https://vc.ru/goodt/79105-klassifikacia> – (Дата обращения: 26.01.2020).

<sup>65</sup> Резник Н.А., Павлов Н.А. Играть, обучаясь или обучаться, играя с помощью электронных средств обучения? // Образовательные технологии и общество. – № 3. – 2009. – С. 439.

(многопользовательские игры) может привить у них чувство товарищества и, в некоторых случаях, развить настоящую дружбу<sup>66</sup>. Все это помогают создать благоприятную атмосферу на рабочем месте.

Геймификация также может послужить инструментом для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников. Геймификация помогает в решении сложных задач, разбивая их на более простые, а также придает более глубокий смысл трудовой деятельности. Система наград и достижений в играх влияет на поведение человека, мотивируя его на достижение цели. Зная, какое влияние геймификация может оказывать на поведение сотрудников, руководство компании может стимулировать необходимые реакции, что в свою очередь повысит эффективность сотрудников.

Специалист в области геймификации Ю Кай Чоу разработал схему восьми ключевых элементов игрофикации, способствующих мотивации и вовлеченности человека в выполнение задач посредством интерактивного опыта. Благодаря данной схеме можно изучить социологический аспект геймификации, то есть то, что делает игру эффективной с позиции человеческой увлеченности и мотивации.

Как говорит Чоу, у игр нет другой цели, кроме как развлечь человека, играющего в них<sup>67</sup>. В играх часто бывают иные «цели», направленные на решение какой-то задачи (спасти принцессу и т.п.), но конечная задача – это отдых и развлечение игрока. Разработчики игр потратили десятилетия, изучая, как овладеть мотивацией и

---

<sup>66</sup> Mysirlaki S., Paraskeva F. Massively Multiplayer Online Games as Activity Systems: The Relationship between Motivation, Performance and Community // Proceedings of the 5th European Conference on Games Based Learning. University of Athens, Greece, 2011. – pp. 417.

<sup>67</sup> Octalysis – the complete Gamification framework: – [Электронный ресурс] // Yu-kai Chou, URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> – (Дата обращения: 5.02.2020).

вовлеченностью человека, поэтому ученый сосредоточился на изучении структуры геймификации для анализа стратегий, которые делают игру увлекательной.

Чоу заметил, что каждая игра увлекает и мотивирует людей по-разному: некоторые вдохновляют, другие манипулируют и прививают одержимость, поэтому ученый решил изучить, что отличает один тип мотивации от другой.

Конечным результатом исследования стала схема геймификации под названием «октализ», выполненная в форме восьмиугольника.

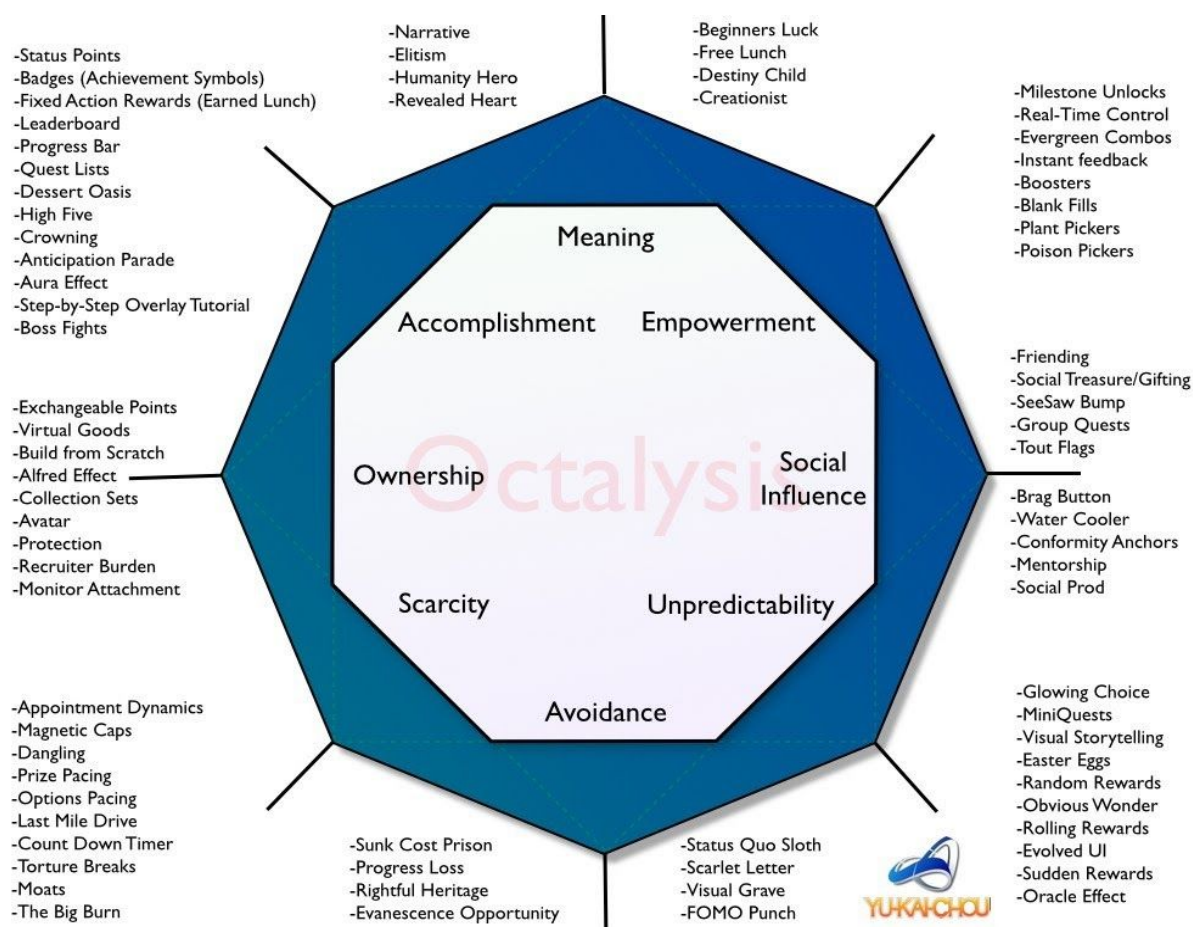


Рисунок 2. Источник:

<https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>

Каждая сторона восьмиугольника представляет собой фактор человеческой мотивации, который стимулирует индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта<sup>68</sup>:

*1. Значение* – этот двигатель мотивации заключается в следующем: игрок считает, что он выполняет какое-то очень важное дело, для которого был избран. Следствием этого является готовность потратить много сил и времени на игру.

*2. Расширение возможностей* творчества и обратная связь означает, что игроку необходимо дать возможность проявить свой творческий потенциал, решить задачу разными способами. Кроме того, они должны видеть результаты своей деятельности, то есть получать обратную связь.

*3. Влияние общества* – этот фактор мотивации включает в себя все социальные элементы, которые движут людьми: наставничество, социальные реакции, общение, а также конкуренция и зависть.

*4. Непредсказуемость* – это стремление узнать, что будет дальше. Если индивид не знает, что будет следующим шагом, то его мозг начинает постоянно думать об этом, сильнее вовлекая его в игру. Это также является тем основным фактором, который вызывает зависимость от азартных игр.

*5. Избежание негатива* – этот фактор основан на предотвращении чего-то негативного. Например, так разработчики вводят специальные предложения в играх, которые действуют ограниченное количество времени и побуждают игрока к немедленным действиям, чтобы не упустить возможность.

---

<sup>68</sup> Octalysis – the complete Gamification framework: – [Электронный ресурс] // Yu-kai Chou, URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> – (Дата обращения: 5.02.2020).



6. *Ограниченность ресурсов* – это стремление овладеть чем-то как можно скорее. Тот факт, что люди не могут получить что-то прямо сейчас, заставляет их постоянно думать об этом.

7. *Чувство владения* – когда игрок чувствует, что ему что-то принадлежит, он хочет превратить это во что-то большее. Так работает коллекционирование различных вещей.

8. *Достижение* – это основной двигатель мотивации, который проще всего применять. Именно по нему спроектированы большинство игр: очки, значки, таблицы лидеров<sup>69</sup>.

Однако, нужно иметь в виду, что хорошая игра не обязательно должна включать в себя все эти факторы мотивации и вовлечения. Разработчики игр могут реализовать на практике только некоторые из них или в ситуации, когда в игре используются все двигатели мотивации, разработчики могут отдавать наибольшее предпочтение одним и реализовывать только базовые особенности других.

Примером может послужить известная платформа для изучения иностранных языков, построенная на игровой механике – Duolingo. Образовательная модель построена таким образом, что для изучения иностранного языка («Значение») пользователю необходимо проходить многочисленные уроки и диктанты для получения «очков опыта» («Достижение»). После прохождения урока, пользователь сразу видит какие задания были выполнены правильно, где есть ошибки и как улучшить свой результат («Расширение возможностей»).

В Duolingo есть игровое дерево навыков, по которому продвигаются пользователи. За прохождение всех уроков в навыке выдается внутренняя

---

<sup>69</sup> Octalysis – the complete Gamification framework: – [Электронный ресурс] // Yu-kai Chou, URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> – (Дата обращения: 5.02.2020).

игровая валюта (*«Ограниченность ресурсов»*), которую можно потратить в игровом магазине или дарить другим пользователям (*«Чувство владения»*). Кроме того, на платформе существуют публичные списки лидеров, в которых игроки могут соревноваться со своими друзьями и остальными пользователями (*«Влияние общества»*).

Однако, многие специалисты утверждают, что игры не могут заменить полноценный реальный опыт, поэтому необходимо умеренно использовать метод геймификация. Кроме того, компании должны заранее продумать стратегию применения игры, иначе они могут не получить от нее желаемого результата.

Таким образом, в данном параграфе нами был рассмотрен опыт применения игротехнического менеджмента в современном мире, и в частности в сфере управления персоналом. Было выделено понятие геймификации, рассмотрены ее главные особенности, сферы применения и преимущества. Также была рассмотрена схема геймификации – октализ, и выделены основные факторы мотивации и вовлеченности индивида в процесс выполнения задач посредством интерактивного опыта. Данная схема поможет нам в проведении собственного эмпирического исследования, целью которого будет оценка эффективности использования интерактивных технологий в процессе обучения и организационного развития персонала, а также в повышении их вовлеченности в свою трудовую деятельность.

## **Глава 3: Результаты эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала»**

### **3.1. Программа эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала»**

**1. Проблема исследования.** Роль менеджера по управлению персоналом (HR-менеджера) от традиционного «найма и увольнения» перешла к более многофункциональной позиции, включающей в себя такие аспекты, как формирование корпоративной культуры компании, а также вовлечение сотрудников в ее деятельность. По данным всемирного опроса Исследовательского центра «Gallup» об отношении трудоустроенного населения к своей работе, было выявлено, что в России 19% сотрудников негативно относятся к своим рабочим обязанностям, а 63% не заинтересованы деятельностью своей компании<sup>70</sup>. Сегодня работники не только не вовлечены в свою служебную деятельность, но и часто переходят на другую работу. В то время как предыдущие поколения могли провести всю свою трудовую жизнь в одной компании, средний срок пребывания в конкретной организации современного работника составляет от 2 до 3 лет. Такое положение дел связано со следующими проблемами: отсутствие мотивации у сотрудников; скучное обучение; отсутствие сотрудничества; работники не знают, как продвигаться по карьерной лестнице; отсутствие признания.

Традиционные подходы развития и повышения заинтересованности сотрудников уже не так эффективны, поэтому HR-менеджеры, а также руководство компаний должны признать необходимость инновационного подхода, который поможет решить эти проблемы, а следовательно и

---

<sup>70</sup>Исследование Gallup: Подавляющее большинство людей во всем мире не получают никакого удовольствия от своей работы: – [Электронный ресурс] //Гуманитарный портал, 2013. – URL: <https://gtmarket.ru/news/2013/10/21/6307> – (Дата обращения: 10.12.2019).

повысить производительность труда. Таким подходом может стать использование игротехнического менеджмента в современном управлении человеческими ресурсами. Интерактивные технологии могут помочь мотивировать сотрудников, помочь им учиться и развиваться на работе, а также обеспечить обратную связь.

**2. Объект и предмет исследования.** Исходя из поставленной проблемы, **объектом** исследования будет являться игротехнический менеджмент. **Предмет** исследования – игротехнический менеджмент как технология развития и повышения вовлеченности персонала.

**2. Цель исследования** – оценить, может ли игротехнический менеджмент, если он используется в процессах управления персоналом, помочь в развитии сотрудников, а также в повышении их вовлеченности и удовлетворенности работой.

**4. Задачи исследования:**

1. Определить отношение сотрудников к проводимым в их компании интерактивными методам обучения;

2. Выявить как использование игротехнического менеджмента в процессах управления персоналом влияет на уровень вовлеченности сотрудников в деятельность компании;

3. Определить эффективно ли обучение и организационное развитие сотрудников с помощью интерактивных технологий;

4. Выявить и описать наиболее распространенные интерактивные практики, применяемые в компаниях;

5. Определить какие факторы человеческой мотивации стимулирует индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта.

## **5. Гипотезы исследования:**

1. Сотрудники не воспринимают интерактивные технологии как метод развития всерьез, поэтому не заинтересованы в участии в интерактивных практиках.

2. Молодые сотрудники лучше реагируют на интерактивные процессы с точки зрения вовлеченности;

3. Использование игротехнического менеджмента в процессах управления персоналом положительно влияет на повышение производительности компании;

4. Такие социальные элементы как наставничество, социальные реакции, общение и конкуренция в наибольшей степени стимулирует индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта.

## **6. Интерпретация ключевых понятий:**

**Интерактивные технологии** – наиболее прогрессивный метод организации образовательного процесса, который подразумевает активное взаимодействие не только с преподавателем, но и между участниками процесса обучения.

**Человеческие ресурсы (HR)** – люди, которые составляют рабочую силу организации, промышленности или бизнеса.

**Управление персоналом** – практическая деятельность, направленная на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции.

**Развитие персонала** – комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда.

**Геймификация** – применение подходов, характерных для компьютерных игр, в неигровых процессах с целью привлечения участников в решение прикладных задач, использование продуктов и услуг.

**7. Методология исследования.** На основе анализа специализированной литературы по методологии (Методология и методы социологических исследований /под ред. Дудиной В.И., Смирновой Е.Э.<sup>71</sup>), были выбраны следующие методы для проведения эмпирического социологического исследования – глубинное и экспертное интервью.

**Глубинное интервью** – неформальная беседа между респондентом и интервьюером, проводимая по заранее составленному плану на определенную тему.

**Экспертное интервью** – глубинное интервью с компетентным специалистом отрасли (экспертом), которые хорошо знают специфику изучаемого предмета.

**Преимущества интервью:**

- 1) Интерактивность;
- 2) Возможность контроля хода интервью и модификации задаваемых вопросов для получения более развернутых ответов;
- 3) Возможность получить более искренние ответы благодаря неформальному характеру общения;
- 4) Возможность отслеживания поведения и реакций респондентов.

**Недостатки интервью:**

- 1) Возможная скованность респондентов из-за открытого (не

---

<sup>71</sup> Дудина, В.И.; Смирнова, Е.Э.; Василькова, В.В.; Дамберг, С.В.; Дубровская, С.Е.; Иванов, А.А.; Капустина, Е.Г.; Овсянников, В.Г.; Орех, Е.А.; Русакова, М.М.; Сибирев, В.А.; Соколов, Н.В.; Царева, А. В.; Яшина, М.Н./ Методология и методы социологического исследования. Учебник /под ред. В.И. Дудиной, Е.Э. Смирновой. Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014. 388 стр.

анонимного) характера проведения;

2) Проведение и анализ интервью являются более сложными процедурами в сравнении с анкетным опросом;

3) Воздействие личности интервьюера на респондента может привести к даче не совсем точных данных.

Для исследования были разработаны два гайда интервью (См. Приложение 1 и Приложение 2).

**8. Выборка.** Выборочная совокупность составила 13 респондентов, работающих в следующих компаниях (См. Приложение 3):

1. Fitness House
2. ПАО «Газпром нефть»
3. ПАО «Сбербанк»
4. TSQ Consulting

Глубинные интервью были проведены с сотрудниками данных компаний с целью оценки их отношения к проводимым интерактивным технологиям, а также оценки уровня их вовлеченности в работу и влияния, которые игропрактики оказывают на эту вовлеченность. Экспертное интервью проводилось со специалистами, которые используют или отвечают за использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала, для оценки эффективности игротехнического менеджмента. Данное исследование позволяет выявить наиболее значимые тенденции, характеризующие игротехнический менеджмент как технологию развития персонала.

**9. Ограничения исследования:** Данное исследование имеет несколько ограничений, основанных на предмете исследования и методе сбора данных, используемых автором.

1. Применение игротехнического менеджмента, в том числе

геймификация, для обучения и развития персонала компаний – относительно новая тенденция, поэтому все существующие исследования – это просто предположения и мнения, основанные на предыдущих выводах, долгосрочных исследований пока не существует.

2. Поскольку основным методом исследования является интервью, то полученные данные ограничиваются мнением выбранных компаний и не могут распространяться на всю совокупность.



### **3.2 Обсуждение результатов эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала».**

Данное исследование представляет собой исчерпывающий обзор такой технологии развития персонала как игротехнический менеджмент. Анализ литературы на данную тему показал, что обучение и организационное развитие персонала напрямую зависит от его вовлеченности и удовлетворенности своей работой, поэтому целью нашего исследования было выяснить может ли игротехнический менеджмент, если он используется в процессах управления персоналом, помочь в повышении вовлеченности сотрудников, а следовательно и в их развитии. Для этого нами были проведены глубинные и экспертные интервью, участие в которых приняло 13 человек из следующих компаний (См. Приложение 3):

1. Fitness House
2. ПАО «Газпром нефть»
3. ПАО «Сбербанк»
4. TSQ Consulting

Для начала дадим небольшую характеристику компаний, чтобы понять специфику их деятельности, а следовательно и их выбор конкретных интерактивных технологий для решения задач.

*1. Fitness House* – крупнейшая сеть спортивных клубов, предоставляющая огромный выбор фитнес-услуг. Миссия компании – предоставление услуг по укреплению здоровья и поддержанию спортивной формы. Глубинные интервью проводились с менеджерами по продажам и тренерами организации, а экспертное интервью с заместителем директора по продажам.

*2. ПАО «Газпром нефть»* – российская нефтяная компания.

Основные виды деятельности – разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, производство и реализация нефтепродуктов. Миссия – стать ориентиром для других компаний мировой отрасли по эффективности, технологичности и безопасности. Глубинные интервью были проведены с работниками офисного подразделения, экспертное – с HR-менеджером.

3. *ПАО «Сбербанк»* – крупнейший транснациональный и универсальный банк Российской Федерации. Основной вид деятельности – предоставление финансовых услуг физическим и юридическим лицам. Глубинные интервью проводились с офисными сотрудниками: со старшим менеджером по обслуживанию, менеджером по работе с ключевыми клиентами и консультантом компании.

4. *TSQ Consulting* – консалтинговая компания, помогающая организациям по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, экспертной деятельности и т.п. Экспертное интервью было проведено со специалистом по разработке геймификации.

Глубинные интервью были проведены с сотрудниками данных компаний с целью оценки их отношения к проводимым игропрактикам, а также оценки уровня их вовлеченности в работу. Экспертное интервью проводилось со специалистами, которые используют или отвечают за использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала, для оценки эффективности игротехнического менеджмента. Таким образом, были получены следующие результаты:

### **1. Использование интерактивных технологий.**

Одним из первых вопросов как у сотрудников, так и у экспертов, был вопрос об используемых компанией интерактивных технологиях и то, в каких направлениях они используются, то есть при найме, обучении и

т.п. Результаты ответов можно представить в таблице.

**Таблица 1. Используемые интерактивные технологии по направлениям деятельности.**

<b>Компании</b>	<b>Сфера</b>	<b>Интерактивные технологии</b>
1. Fitness House	Найм:	<i>Игра:</i> имитационная игра «Продай ручку». <i>Цель игры:</i> объяснить почему данный предмет необходим покупателю.
	Развитие:	<i>Игра 1:</i> «Недовольный клиент». <i>Цель игры:</i> узнать причину недовольства и помочь клиенту. <i>Игра 2:</i> «Холодные звонки». <i>Цель игры:</i> продать услугу клиенту, которому она не нужна.
2. ПАО «Газпром нефть»	Развитие	<i>Игра 1:</i> «Хозяин АЗС» (компьютерная). <i>Цель игры:</i> научить операторов управлять АЗС (тушить пожары и т.п.) <i>Игра 2:</i> «Карта ценностей» <i>Цель игры:</i> научить творчески решать насущные проблемы. <i>Игра 3:</i> «Управление изменениями» <i>Цель игры:</i> повысить навык анализа изменений.
3. ПАО «Сбербанк»	Развитие	<i>Игра 1:</i> «Управление изменениями» <i>Цель игры:</i> изучить механизмы внедрения изменений в компании.

ПАО «Сбербанк»	Развитие	<i>Игра 2:</i> Деловая игра, воспроизводящая реальную ситуации компании для разъяснения методов повышения производительности труда.
4. TSQ Consulting	Развитие	<i>Игра 1:</i> повышение производительность (продажи, конверсии продаж и т.п.). <i>Игра 2:</i> дистанционное обучение сотрудников с помощью геймификации.
	Оценка	<i>Игра:</i> оценка линейных сотрудников ресторана на позиции управляющих.

Как видно из таблицы, в основном интерактивные технологии используются для повышения различных производных показателей: продажи, конверсии продаж, снижение текучести. Также наблюдаются случаи использования игротехнического менеджмента при найме сотрудников и их оценке.

Кроме того, сотрудникам был задан вопрос о том как проходило их обучение при устройстве на работу, но никто из респондентов не упомянул использование интерактивных технологий в данном процессе. Можно предположить, что обучение новых сотрудников в большинстве компаний проходит традиционным способом без использования игропрактик.

*«...после собеседования нас обучали где-то от 3 до 5 дней. Все это происходит в разных офисах, водят, знакомят с основными принципами работы. Вообще очень много разной информации поступало в этот*

*период, но в принципе, достаточно простое обучение.» (ПАО «Сбербанк», старший менеджер по обслуживанию)*

## **2. Отношение персонала к проводимым игропрактикам.**

Одной из главных задач исследования является определение отношения сотрудников к проводимым в их компании интерактивными методами обучения и организационного развития. Для этого сотрудникам и экспертам был задан ряд следующих вопросов:

1. На вопрос об участии в игровых практиках, подавляющее большинство сотрудников ответило, что принимает в них активное участие. Связано это с более развлекательным форматом игрового формата обучения и отличием от привычных лекций, семинаров, которые зачастую используются руководством многих компаний.

*«Обычно это все проходит очень интересно и весело, поэтому помогает не только в обучении, но и для улучшения обстановки в коллективе. Мне, например, есть с чем сравнить. На предыдущей работе нам выдавали тонны различных брошюр и заставляли их заучивать, а потом отвечать на вопросы по ним. В этом было все обучение, поэтому такой метод с играми, лично мне, нравится больше.» (Fitness House, менеджер по продажам)*

Однако, были и те, кому такой формат обучения кажется неэффективным и времязатратным. Возможно, это связано со спецификой работы сотрудника и неактуальностью проводимых игр.

*«...мне не особо нравятся все эти игры. Я понимаю менеджерам такое проводят, они все-таки продают абонементы, им может и нужно, но зачем в это всех тренеров ввязывают? Я только там время свое трачу.» (Fitness House, тренер)*

Также это было подтверждено экспертами, которые отмечали, что

игровые методики могут вызвать непонимание со стороны сотрудников в своей эффективности в связи с общим представлением о развлекательном характере игр. Чтобы избежать такой ситуации, эксперты предлагают из просто развлекательных делать игры более актуальными и полезными.

2. Кроме того, экспертам был задан вопрос о том, связан ли возраст сотрудника с активностью его участия в игровых методах обучения. Полученные ответы говорят о том, что возраст не является главным критерием вовлеченности сотрудников в игропрактики. Все эксперты отметили, что работники разных возрастов с одинаковой активностью принимают участие в интерактивных методах обучения.

*«...бывает даже, что более взрослые сотрудники активнее играют. Молодые сотрудники все-таки привыкли к играм и поэтому для них это может быть уже не так интересно...»* (TSQ Consulting, специалист по разработке геймификации)

3. Помимо этого, в нашей работе мы опирались на схему геймификации «октализ» Ю Кай Чоу<sup>72</sup>, поэтому необходимо было выявить какие факторы человеческой мотивации стимулирует индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта. Наиболее часто сотрудники приводили в пример следующие факторы:

- 1) Поощрение со стороны руководства;
- 2) Соревновательный аспект;
- 3) Общение/взаимодействие с людьми.

Можно сделать вывод, что социальные элементы игры такие как наставничество, социальные реакции, общение и конкуренция в наибольшей степени мотивируют индивида принимать участие в

---

<sup>72</sup> Octalysis – the complete Gamification framework: – [Электронный ресурс] // Yu-kai Chou, URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> – (Дата обращения: 5.02.2020).

игропрактиках, поэтому при разработке игры необходимо уделять этому особое внимание.

### **3. Вовлеченность персонала.**

Как было изучено ранее на основе анализа существующей литературы, эффективность игротехнического менеджмента напрямую связана с его способностью вовлекать сотрудников в свою работу, что впоследствии дает возможность руководителям влиять на поведение и мотивацию персонала. С помощью нашего исследования мы попытались выяснить, как компании заинтересовывают и мотивируют своих сотрудников и используют ли они для этого интерактивные технологии.

Для начала, чтобы подтвердить гипотезу о влиянии вовлеченности сотрудников на прибыль и производительность компании, мы выяснили мнение экспертов по этому поводу. Как и было предположено, эксперты сошлись во мнении, что вовлеченность сотрудников является одним из ключевых факторов успешности бизнеса.

*«Если сотрудник любит свою работу, то и готов посвящать ей больше времени, развиваться. Отсюда и повышение производительности компании.»* (ПАО «Газпром нефть», HR-менеджер)

Существует множество различных факторов вовлеченности персонала. Одним из таких факторов, на который можно влиять с помощью игротехники, является отношение сотрудника с руководителем и коллегами. Общение и наличие друзей на рабочем месте – одна из движущих сил мотивации и вовлеченности сотрудников. Необходимо понимать, что рабочий коллектив – это не просто группа людей, работающая вместе, это команда, объединенная общими целями и разделяющая ответственность за результаты. Кроме того, создание благоприятной среды на рабочем месте помогает снизить текучку кадров.

В нашем исследовании нам необходимо было выяснить используют ли компании интерактивные технологии для улучшения корпоративной жизни и сплочения рабочего коллектива. Интервью с экспертами и сотрудниками показало, что проведение корпоративов в игровом формате для сплочения рабочего коллектива (тимбилдинг) является достаточно частой практикой у многих компаний. Наиболее часто для проведения данных корпоративов используют следующие интерактивные методы:

- 1) Деловые игры;
- 2) Квесты;
- 2) Квизы.

Среди опрошенных сотрудников все оценили свои отношения с коллегами как положительные. Некоторые также отметили, что проводимые в их компании корпоративы, в том числе в игровых форматах, способствовали этому, то есть сплочению рабочего коллектива и улучшению рабочей обстановки. Поэтому организации, которые уделяют достаточное количество времени на создание эффективных команд, получают преимущества в виде достижения поставленных целей.

Кроме того, один из экспертов отметил, что такие корпоративы пользуются сейчас большой популярностью. Многие компании обращаются к услугам специалистов по игротехническому менеджменту и геймификации для проведения в их компаниях корпоративов в игровом формате с целью повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников работой, а следовательно и повышения производительности компании в целом.

*«Вообще это на рынке пользуется большой популярностью. Причем не только геймификации, которые встраиваются в бизнес процесс, а деловые игры, которые, скажем так, идут особняком и скорее позволяют*



*либо отдельно прокачать какой-то навык, либо как-то развеселить участников.»* (TSQ Consulting, специалист по разработке геймификации)

#### **4. Оценка эффективности игротехнического менеджмента.**

Главной целью нашего исследования является оценка игротехнического менеджмента как технологии развития персонала, то есть необходимо узнать способны ли интерактивные методы помочь в организационном развитии сотрудников, а также в повышении их вовлеченности и удовлетворенности работой. Для этого специалистам, использующим игротехнику или отвечающим за нее были заданы конкретные вопросы об эффективности данной технологии. Таким образом, были получены следующие результаты:

1. На вопрос о том, чем интерактивные технологии отличаются от традиционных методов обучения и почему приходят им на смену, эксперты сошлись во мнении, что игротехника помогает вовлечь сотрудника в работу без каких-либо материальных поощрений.

*«Наверно самое большое отличие в том, что игропрактики дают вам инструмент, который способен заставить людей вести себя определенным образом без выдачи им каких-то денежных вознаграждений...»* (ПАО «Газпром нефть», HR-менеджер)

Помимо этого, эксперты подтвердили, что такой метод обучения и организационного развития дает результат значительно лучше, так как в процессе участия в игропрактиках человек запоминает больший объем информации. Данное утверждение было также подтверждено некоторыми исследованиями: «...если при лекционной подаче материала усваивается не более 10–30 % информации, при самостоятельной работе с литературой – до 50 %, то при личном участии в изучаемой деятельности (проблемная

лекция, деловая игра и т.п.) – до 90 %»<sup>73</sup>.

2. На основе проведенных интервью также было выявлено, что еще одним бонусом использования игротехники, в сторону сотрудников, является повышение уровня мобильности, то есть возможности карьерного роста. Игротехнический менеджмент дает возможность руководителям легко отслеживать прогресс сотрудников, получать обратную связь и вознаграждать самых активных за выполнение задач.

*«...конечно, руководство смотрит на то как ты проявляешь себя во всех этих играх и на твои результаты. Вообще практика повышения самых активных сотрудников, в том числе активно участвующих в играх, у нас присутствует.»* (ПАО «Сбербанк», консультант)

3. Таким образом, всеми экспертам было отмечено, что использование интерактивных технологий дает конкурентное преимущество компании по ряду следующих причин:

- 1) Делает обучение и развитие более простым и интересным;
- 2) Повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников;
- 3) Предоставляет возможность обратной связи;
- 4) Улучшает отношение в коллективе и рабочую обстановку.

4. Однако, несмотря на то, что интерактивные технологии пользуются сейчас большой популярностью и приносят заметную пользу организациям, некоторые эксперты придерживаются мнения, что игротехнический менеджмент в сфере HR все еще находится на этапе активного развития.

*«...но не все, конечно, это используют как нужно. Многие компании вводят у себя игры просто потому, что где-то услышали, что это*

---

<sup>73</sup> Кожемяченко Н.Р. Интерактивные технологии в учебном процессе разных форм обучения // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 8. – С. 95.

*может дать хороший результат, особо с этим не заморачиваясь.»*  
(Fitness House, заместитель директора по продажам)

### **Гипотезы.**

Обращаясь к гипотезам исследования, можно сделать вывод, что они подтвердились не полностью:

*1) Гипотеза 1: Сотрудники не воспринимают интерактивные технологии как метод развития всерьез, поэтому не заинтересованы в участии в интерактивных практиках.*

Гипотеза 1 не подтвердилась. Подавляющее большинство сотрудников принимает активное участие в проводимых интерактивных практиках и считает данный метод обучения и развития эффективным и полезным для повышения успешности организации.

*2) Гипотеза 2: Молодые сотрудники лучше реагируют на интерактивные процессы с точки зрения вовлеченности;*

Гипотеза 2 не подтвердилась. Было выявлено, что активность участия в игропрактиках не зависит от возраста участника, а следовательно и влияние, которое игротехнический менеджмент оказывает на вовлеченность сотрудников воздействуют на всех одинаково.

*3) Гипотеза 3: Использование игротехнического менеджмента в процессах управления персоналом положительно влияет на повышение производительности компании;*

Гипотеза 3 подтвердилась. Было выявлено, что использование игротехнического менеджмента в процессах управления персоналом дает конкурентное преимущество компании, так как делает обучение и организационное развитие более простым, повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников, что и приводит к повышению прибыли и

производительности компании.

*4) Гипотеза 4: Такие социальные элементы как наставничество, социальные реакции, общение и конкуренция в наибольшей степени стимулирует индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта.*

Гипотеза 4 подтвердилась. Наиболее мотивирующими факторами для большинства сотрудников являются именно социальные элементы игротехнического менеджмента.

### **Выводы.**

Таким образом, на основе проведенного эмпирического исследования «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала» можно сделать следующие выводы:

1. Интерактивные технологии в сфере HR в основном используются для повышения производных показателей, таких как продажи, конверсии продаж, управление изменениями и снижение текучести. Также существуют практики использования игротехнического менеджмента для найма и оценки сотрудников.

2. Сотрудники принимают активное участие в проводимых интерактивных практиках и считают данный метод обучения и развития эффективным и полезным. Кроме того, было выявлено, что возраст не оказывает влияния на отношение к интерактивным методам обучения и степень активности участия в них.

3. Социальные элементы игры, такие как наставничество, общение, конкуренция и т.п. в наибольшей степени мотивируют индивида принимать участие в игропрактиках. Отсюда вытекает следующий вывод о том, в чем состоит одна из особенностей эффективности применения

интерактивных технологий.

4. Особенностью игротехнического менеджмента является его способность оказывать влияние на вовлеченность персонала посредством социальных взаимодействий, то есть улучшения отношений между сотрудником с руководителем и коллегами. Это приводит к созданию благоприятной атмосферы на рабочем месте, помогает снизить текучку кадров, а также повышает производительность компании.

5. Исследование показало, что данный метод обучения и организационного развития дает конкурентное преимущество компании, повышая производительность труда, вовлеченность, удовлетворенность работой и мотивацию сотрудников.

## **Заключение**

Использование интерактивных технологий, а также геймификации в обучении и организационном развитии персонала является относительно новым направлением в сфере HR, однако, уже обрело значительную популярность. Несмотря на широкое применение игротехнического менеджмента, исследований, описывающих эффективность использования игротехник для обучения и развития персонала не так много, ощущается нехватка эмпирических данных о долгосрочных результатах применения игротехнического менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами. Таким образом, на данном этапе существует необходимость в эмпирических исследованиях, которые помогут оценить влияние, которое интерактивные технологии оказывают на вовлечение и мотивацию сотрудников, а следовательно и возможность их обучения и организационного развития.

Данная работа посвящена исследованию игротехнического менеджмента как технологии развития персонала. Нами было определено понятие «игротехнический менеджмент», а также выделены основные этапы его возникновения и развития в России и за рубежом. Была рассмотрена деятельность ученых, которые внесли наибольший вклад в развитие игротехнического менеджмента в России. На основе анализа литературы было выделено три подхода, с помощью которых можно изучать интерактивные технологии в социологии: символический интеракционизм, ролевые теории и теории референтных групп. Данные подходы помогают оценить не только эффективность интерактивных технологий, но и те социальные элементы, которые стимулируют индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта.

Кроме того, мы определили роль организационного управления персоналом, выделили основные задачи, которые выполняют специалисты по управлению человеческими ресурсами. Также рассмотрели опыт применения игротехнического менеджмента по направлениям HR-менеджмента в современном мире. Была проанализирована схема октализа Ю Кай Чоу, на которую мы также опирались при проведении собственного эмпирического исследования.

Для того, чтобы оценить возможности игротехнического менеджмента в развитии сотрудников, а также в повышении их вовлеченности и удовлетворенности работой, нами были изучены литературные источники, затрагивающие данную тему; результаты существующих исследований, а также проведено собственное эмпирическое исследование «Игротехнический менеджмент как технология развития персонала».

Методом исследования были выбраны глубинное и экспертное интервью, в котором приняло участие 13 человек. Глубинные интервью были проведены с сотрудниками данных компаний с целью оценки их отношения к проводимым интерактивным технологиям, а также оценки уровня их вовлеченности в работу и влияния, которые игропрактики оказывают на эту вовлеченность. Экспертное интервью проводилось со специалистами, которые используют или отвечают за использование интерактивных технологий в обучении и организационном развитии персонала, для оценки эффективности игротехнического менеджмента.

На основе проведенного эмпирического исследования можно сделать следующий общий вывод о том, что игротехнический менеджмент, если он используется в сфере управления персоналом, дает конкурентное преимущество компании, повышая производительность

труда сотрудников через повышение их вовлеченности и мотивации. Кроме того, было выявлено, что такому благоприятному эффекту способствуют социальные элементы игры, такие как наставничество, общение, конкуренция и т.п., которые в наибольшей степени стимулируют индивида выполнять какую-либо задачу посредством интерактивного опыта.

Однако, как уже упоминалось ранее, стоит умеренно использовать интерактивные методы, сочетая их с традиционными методами обучения, для достижения лучших результатов. В данном исследовании были выявлены только предварительные тенденции, которые, безусловно, требуют дальнейшего изучения.



### **Список литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. М: МФПУ «Синергия», 2012. – С. 57-58.
2. Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации // Вектор науки ТГУ, 2013. – №. 2 (24).
3. Березянский И.М. Деловая игра как метод профессиональной подготовки специалистов по управлению персоналом в области рекрутинга //Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования: материалы VIII всерос. науч.-практ. конф. – №. 8.
4. Блумер Г. Коллективное поведение / Г. Блумер; пер. Д. Водотынского // Американская социологическая мысль: тексты / сост. Е.И. Кравченко; под В.И. Добренкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994.
5. Виниченко М.В. Инновационное развитие личности в ходе подготовки по управленческим специальностям. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – № 4 (13). – С. 21-25.
6. Густяхина В.П., Попова Л.В. Интерактивные технологии в педагогическом образовании // Вестник Томского государственного педагогического университета, 2018 – С. 149-154.
7. Денисова Ю.А., Никифоров Я.А. Теоретический анализ ролевых теорий личности // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. – 2016. – Октябрь (№ 9). – С. 38-42.
8. Диева А.А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – № 1 – 2018. – С. 32-47

9. Думиньш А. А., Зайцева Л. В. Компьютерные игры в обучении и технологии их разработки // Образовательные технологии и общество. – 2012. – №. 3. – С 72-79.
10. Еремина Е.В. Социология управления: Текст лекций. – Пенза: Пензенский гос. ун-т, 2009. - 48 с.
11. Ерушкина Л.В. Социология управления: Учебно-методическое пособие. –Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 73 с.
12. Житкевич В.В. Символический интеракционизм Д. Мида // Вестник Бурятского государственного университета. – 2007. – №9. – С. 12-15.
13. Иванов В.Н., Патрушев В.И., Данакин Н.С. Социальный менеджмент. – М. : Высш. шк., 2001.
14. Кавтарадзе Д. Н., Лихачева Е. Ю., Зайкова А. В. Имитационные игры как инструмент преодоления неопределенности в управлении природными ресурсами //Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – №. 12. – С. 65-72.
15. Капранова Е.А. Интерактивное обучение: концептуальные основы и подходы // Вестник ПГУ. Серия Е: педагогические науки. – № 7. – 2012. – С. 36-41.
16. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. // Управленческие науки, 2014. – №2 (11). – С 70-77.
17. Кожемяченко Н.Р. Интерактивные технологии в учебном процессе разных форм обучения // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 8. – С. 95-98.
18. Крушельницкая О.Б. Феномен референтности с точки зрения культурно-исторической теории Л.С. Выготского // Культурно-историческая психология, 2014. – Т. 10, № 3. – С. 30-37.

19. Кукулин И.В. Альтернативное социальное проектирование в советском обществе 1960-1970-х годов, или Почему в современной России не прижились левые политические практики (рус.) // Новое литературное обозрение : журнал. – 2007. – № 88.
20. Кули Ч. Социальная самость / Ч. Кули // Американская социологическая мысль: тексты. – М.: МГУ, 1994. – С. 320 – 321.
21. Макаров С. Н. Символический интеракционизм в анализе управленческих процессов //Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №. 13. – С. 45-49.
22. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества. Сборник материалов XIV Международного социального конгресса. М: 2015. С. 318-320.
23. Мельничук А. В. Игровые методы в обучении персонала //Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №. 1 (14).
24. Никитаев В. В. Философия и власть: Георгий Щедровицкий: (Последний проект модерна) // Методология науки: статус и программы. М., 2005. – С. 125-176.
25. Осипов Г.В. Российская социологическая энциклопедия. – Москва: Норма-Инфра, 1998. – 672 с.
26. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
27. Пестова Г.А.. Социология управления: Учебное пособие // Академия Естествознания, 2007.
28. Поликарпов М.А. Elearning сегодня: от дорогой игрушки к удобному инструменту // Hr-Journal, 2015. – № 6. – С. 15-21

29. Пузырев С. А. Исследование механизмов управления методом деловых игр // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2016. – №. 3.
30. Резник Н.А., Павлов Н.А. Играть, обучаясь или обучаться, играя с помощью электронных средств обучения? // Образовательные технологии и общество. – № 3. – 2009. – С. 430-443.
31. Савченко А. В., Анисимова Т. С. Интерактивные технологии в новой дидактике обучения // Концепт. – 2017. – №2.
32. Савушкин А. Ю. Применение игровых методов обучения в сфере HR // Academy. – 2017. – №. 10 (25).
33. Садыков Т. М. История развития интерактивных технологий // Проблемы современного образования. – 2016. – №. 4.
34. Символический интеракционизм // Современная западная социология: словарь. – М.: Политиздат, 1990. – С. 310.
35. Символический интеракционизм // Социальная психология: Хрестоматия: учеб. пособие для студен-тов вузов / сост. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А.. – М.: Аспект Пресс, 2003. – С. 112.
36. Современная американская социология / Под ред. В. И. Добренькова. – Москва: Изд-во МГУ, 1994.
37. Тренева Т.В. Организационная и корпоративная идентичность работника в контексте теории референтных групп // Вестник Поволжского института управления, 2011. – С. 162-167.
38. Удальцова М.В. Социология управления. Учебное пособие. – Москва, Новосибирск, 2001.
39. Фененко Ю.В. Социология управления: Учебное пособие / Ю.В. Фененко. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с.

40. Шабалина О.А. Применение компьютерных игр для обучения разработке программного обеспечения // Открытое образование. – № 6 – 2010. – С. 20-27.
41. Bakker A. Building engagement in the workplace. In: The Peak Performing Organization. Ed. by R.J.Burke and C.L.Cooper. // New York: Routledge, 2009. – p. 50-72.
42. Daiga Ergle, Iveta Ludviga. Use of gamification in Human Resource management: impact of engagement and satisfaction // Conference: Business and Management, 2018 – p. 409-417.
43. Deterding, S. Gamification: designing for motivation. Interactions, 2012. №16(4). – p. 14-17.
44. DuVernet A.M., Popp E. Gamification of workplace practices. TIP: The Industrial-Organizational Psychologist, 2014 – №52(1). – p. 39-44.
45. Gamification in Education and Business. Ed. by T.Reiners, L.C.Wood. – Cham: Springer, 2015. – 710 p.
46. Heine S. J., Lehman D. R., Peng K., Greenholtz J. What's wrong with cross-cultural comparisons of subjective Likert scales?: The reference-group effect. Journal of Personality and Social Psychology, 2002. – p. 903-918.
47. Kiryakova G., Angelova N., Yordanova L. Gamification in education. – Proceedings of 9th International Balkan Education Science Conference, 2014.
48. Korn O., Funk M., Schmidt A. Towards a gamification of industrial production. A comparative study in sheltered work environments // EICS 2015. Duisburg: ACM, 2015. – p. 84-93.
49. Marczewski A. What's the difference between Gamification and Serious Games // Andrzej's Blog. – 2013.
50. Mayer R.E. Computer Games in Education // The Annual Review of Psychology, 2019 – 531 p.

51. Mysirlaki S., Paraskeva F. Massively Multiplayer Online Games as Activity Systems: The Relationship between Motivation, Performance and Community // Proceedings of the 5th European Conference on Games Based Learning. University of Athens, Greece, 2011. – p. 412-421.
52. Nilgun Aksana, Buket Kısaca, Mufit Aydina, Sümeyra Demirbüken. Symbolic interaction theory // World Conference of Education Science, 2009. p. 902-904.
53. Routledge H. Why Games Are Good For Business: How to Leverage the Power of Serious Games, Gamification and Simulations. – New York: Palgrave Macmillan, 2016. – 215 p.
54. Seaborn K., Fels D. Gamification in theory and action: A survey. International Journal of Human-Computer Studies, 2015 – p. 14-31.
55. Turner R.H. Role Theory//Handbook of Sociological Theory, 2001. – p. 244.

### **Электронные ресурсы:**

56. Авласович Е.М. Особенности интерактивных образовательных технологий: – [Электронный ресурс] // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2016. – №1(4) январь-март. – URL <http://e-journal.omgau.ru/index.php/2016-god/4/25-statya-2016-1/247-00074> – (Дата обращения: 21.11.2019)
57. Геймификация: что это и почему работает, часть первая: – [Электронный ресурс] // Интернет-издание vc.ru. – 2020. – URL: <https://vc.ru/marketing/102717-geymifikaciya-cto-eto-i-pochemu-rabotaet-cha-st-pervaya> – (Дата обращения: 26.01.2020).
58. Кравченко А.И., Поликарпов В.А., Науменко Л.И. Группа референтная: – [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002-2020

(последняя редакция: 08.02.2020), URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6931> – (Дата обращения: 20.02.2020).

59. Лебедев В.П. Игротехника от Щедровицкого до Ходорковского: – [Электронный ресурс] // ШЭЛ. – 2008. – URL: <https://gilbo.ru/index.php?page=vokrugigr&art=2198> – (Дата обращения: 27.11.2019).

60. Исследование Gallup: Подавляющее большинство людей во всем мире не получают никакого удовольствия от своей работы: – [Электронный ресурс] //Гуманитарный портал, 2013. – URL: <https://gtmarket.ru/news/2013/10/21/6307> – (Дата обращения: 10.12.2019).

61. Савельев А.В. Югендленд имени Ходорковского: – [Электронный ресурс] // РКПП-РПК. – 2003. – URL: <http://tr.rkrp-rpk.ru/get.php?628> – (Дата обращения: 10.12.2019).

62. Octalysis – the complete Gamification framework: – [Электронный ресурс] // Yu-kai Chou: Gamification & Behavioral Design URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> – (Дата обращения: 5.02.2020).

63. Yota сражается с Дартом Вейдером, а МТС и РwС играют в RPG: – [Электронный ресурс] // Интернет-издание vc.ru. – 2019. – URL: <https://vc.ru/goodt/79105-klassifikacia> – (Дата обращения: 26.01.2020).

### **Гайд глубинного интервью**

1. В какой компании вы работает и какую должность занимаете?

2. Как проходило ваше первое обучение своим обязанностям?

3. Используются ли в вашей компании интерактивные технологии?

Если да, то какие и в каких направлениях деятельности (при найме, для обучения сотрудников и т.п.)?

4. Как вы и ваши коллеги относитесь к такому способу обучения?

Принимаете ли активное участие?

5. Как бы вы оценили ваши отношения с коллегами? Проводятся ли у вас в компании мероприятия для сплочения рабочего коллектива?

6. Есть ли в вашей компании возможность развития/продвижения по карьерной лестнице? Помогает ли игротехника в этом?

7. Какой фактор интерактивных практик является для вас наиболее притягательным и мотивирующим: соревновательный аспект, чувство принадлежности к коллективу, возможность проявить себя творчески, поощрение со стороны руководства/доски почета, чувство выполнения задачи (цели) и т.п.?

8. Какие, по вашему мнению, положительные и отрицательные стороны применения игротерактивных технологий в развитии персонала? Что вам понравилось и не понравилось в проводимых игропрактиках?

9. Хотели бы вы, чтобы у вас в компании проводилось больше подобных игровых практик или хотели бы больше традиционных методов развития персонала (лекции, семинары, онлайн-курсы и т.п.)?



### **Гайд экспертного интервью**

1. Когда вы впервые столкнулись с концепцией игротехнического менеджмента? Почему начали использовать в работе?
2. Какие интерактивные технологии в организационном развитии вы используете? В каких направлениях деятельности?
3. Насколько сильно вовлеченность сотрудников влияет на качество работы, прибыль и производительность деятельности компании?
4. Верно ли утверждение, что игротехнический менеджмент способен влиять только на молодых сотрудников?
5. Сталкивались ли вы с большим сопротивлением и недоверием в эффективности проводимых интерактивных практик со стороны персонала из-за слова «игра» и общего скепсиса в отношении этого термина?
6. Проводите ли вы мероприятия для сплочения рабочего коллектива компании?
7. Как работает ваша система обратной связи? Как вы узнаете, что сотрудники довольны проводимыми играми?
8. Чем интерактивные технологии отличаются от других методов развития и вовлечения персонала?
9. Дает ли использование игротехники в обучении и организационном развитии персонала конкурентное преимущество?
10. Как бы вы оценили текущее состояние развития игротехнического менеджмента в сфере HR? На каком этапе оно находится?

**Таблица респондентов, участвующих в исследовании**  
**«Игротехнический менеджмент как технология развития персонала»**

**Глубинное интервью:**

<b>№</b>	<b>Компания</b>	<b>Должность</b>
1.	Fitness House	Менеджер по продажам
2.	Fitness House	Менеджер по продажам
3.	Fitness House	Менеджер по продажам
4.	Fitness House	Тренер
5.	Fitness House	Тренер
6.	ПАО «Газпром нефть»	Менеджер
7.	ПАО «Газпром нефть»	Специалист по ценообразованию
8.	ПАО «Сбербанк»	Старший менеджер по обслуживанию
9.	ПАО «Сбербанк»	Менеджер по работе с ключевыми клиентами
10.	ПАО «Сбербанк»	Консультант

**Экспертное интервью:**

<b>№</b>	<b>Компания</b>	<b>Должность</b>
1.	ПАО «Газпром нефть»	HR-менеджер
2.	TSQ Consulting	Специалист по разработке геймификации
3.	Fitness House	Заместитель директора по продажам

**Пример глубинного интервью  
(Fitness House, менеджер по продажам)**

**Интервьюер:** Здравствуйте, спасибо, что согласились принять участие в интервью. Сразу обозначу цель нашего разговора: я сейчас провожу исследование игротехнического менеджмента, то есть различных интерактивных технологий, таких как деловые, ролевые игры, мозговые штурмы и тому подобное, и как с их помощью можно развивать персонал компании. Тогда первый вопрос: в какой компании вы работает и какую должность занимаете? Еще скажите давно ли вы там работаете?

**Респондент:** Здравствуйте, я работаю менеджером по продажам в Fitness House. Так, а работаю я там наверно где-то около двух лет, а может и ровно два года, потому что устраивалась приблизительно весной.

**Интервьюер:** Хорошо. Знакомы ли вы с миссией вашей компании? И как проходило ваше обучение работе?

**Респондент:** Миссия нашей компании заключается в предоставлении спортивных услуг, это в целом. Основное обучение проходило довольно стандартно, в несколько этапов: вначале, в главном офисе рассказывали о сути работы, знакомили с основными рабочими программами, обработке и конфиденциальности данных, правильности поведения и общения с клиентами. На втором этапе обучения лучший менеджер клуба проводил обучение по оформлению документации и договоров.

**Интервьюер:** А какие интерактивные технологии используются у вас в компании и в какой сфере, например, при найме на работу или просто для обучения каким-нибудь навыкам?

**Респондент:** Не знаю, можно ли это назвать интерактивными технологиями, но у нас достаточно часто проводятся всякие тренинги. Вначале, у некоторых это было и на собеседование, были игры по типу «возьми ручку и продай мне ее», нужно объяснить почему она нужна покупателю, почему именно она, почему выгодно покупать ее у нас, а не где-то еще и все в таком духе. Она в общей практике, мне кажется, есть у всех продавцов такая игра. Еще проводят различные имитации ситуаций по типу «успокой недовольного клиента», где нужно узнать причину, почему он недоволен, также объяснить как правильно поступить в этой ситуации, помочь ему, чтобы он в итоге ушел от тебя довольный. Любую ситуацию накидывают, например, холодная вода в бассейне или нахамил какой-нибудь тренер и нужно как-то решить это. Нас обычно ставят в парах с другими менеджерами и мы по очереди должны отыграть эту ситуацию, потом все вместе разбираем ошибки, что было сделано правильно, что нет.

**Интервьюер:** Как вы и ваши коллеги относитесь к такому способу обучения? Всегда ли с охотой принимаете активное участие?

**Респондент:** Очень даже положительно отношусь, да и коллеги думаю тоже. Обычно это все проходит очень интересно и весело, поэтому помогает не только в обучении, но и для улучшения обстановки в

коллективе. Мне, например, есть с чем сравнить. На предыдущей работе нам выдавали тонны различных брошюр и заставляли их заучивать, а потом отвечать на вопросы по ним. В этом было все обучение, поэтому такой метод с играми, лично мне, нравится больше.

**Интервьюер:** Тогда следующий вопрос: как бы вы оценили ваши отношения с коллегами в целом? И проводятся ли у вас в компании, помимо вот таких игр, какие-нибудь мероприятия для сплочения рабочего коллектива? Может быть тоже в игровом формате, но не обучающие.

**Респондент:** У нас достаточно дружный коллектив благодаря хорошему руководителю, правильным установкам и грамотному распределению обязанностей. Могу даже сказать, что со многими подружились и общаемся вне работы. Вообще у нас проводятся корпоративы, но обычно это просто посиделки. Хотя иногда корпоративы проводят в игровом формате. Например, было такое, что мы разбивались на команды и в самом клубе проходили квест. Залы клуба были станциями, в которых необходимо было выполнять различные задания, при чем некоторые задания касались и рабочих моментов. Та, команда, которая первая все выполнила получала сертификаты на занятия в клубе.

**Интервьюер:** Звучит интересно. А есть ли в вашей компании возможность развития/продвижения по карьерной лестнице? И помогает ли вам в этом игротехника?

**Респондент:** Да, продвижение возможно. Если ты активный сотрудник с хорошими показателями продаж, то нет никаких проблем в

продвижении по карьерной лестнице. А игры очень помогают в обретении уверенности и при принятии правильных решений в стрессовых ситуациях, плюс, на этих играх руководители могут увидеть ваши, так сказать, таланты и затем помочь вам в развитии в рамках компании.

**Интервьюер:** Понятно. Какой фактор интерактивных практик является для вас наиболее притягательным и мотивирующим, например, соревновательный аспект, чувство принадлежности к коллективу, возможность проявить себя творчески, поощрение со стороны руководства/доски почета, чувство выполнения задачи (цели) и т.п.?

**Респондент:** Для меня, наверно, самым главным является возможность творчески себя проявить, ну и чтобы это, желательно, было замечено руководством, а следовательно и повлекло какие-нибудь поощрения. Также, конечно, как я уже говорила, мне нравится, что обучение проходит в такой легкой, нескучной форме.

**Интервьюер:** И тогда последний вопрос: какие, по вашему мнению, положительные и отрицательные стороны применения интерактивных технологий в развитии персонала?

**Респондент:** Возможно, положительная сторона в том, что они сплачивают коллектив, плюс информация запоминается достаточно легко и хорошо. А что касается отрицательных сторон, то наверно есть проблема только в том, что бывают дни, когда сотрудники могут быть не особо заинтересованы в участии. Но это наверно не совсем отрицательная сторона именно игр.

**Пример экспертного интервью  
(ПАО «Газпром нефть», HR-менеджер)**

**Интервьюер:** Здравствуйте, спасибо, что согласились принять участие в интервью. Сразу обозначу его цель: я сейчас провожу исследование интерактивных технологий и как с их помощью можно обучать, повышать мотивацию, вовлеченность персонала компании, ну и следовательно развивать его. Я знаю, что у вас в компании используются такие технологии, поэтому первый вопрос такой: когда вы впервые столкнулись с концепцией игротехнического менеджмента?

**Респондент:** Здравствуйте, на самом деле, игротехника и геймификация для меня всегда были интересной темой. Я даже писала об этом научную статью. В сфере HR вообще приходилось часто сталкиваться с такими случаями, когда люди должны сделать что-то, что они не хотят делать, поэтому необходимо найти механизмы воздействия на их мотивацию. Отсюда, кстати, вытекает и вопрос об удержании сотрудников. Обычно, конечно, это привыкли делать с помощью денежных вознаграждений, но нужно понимать, что не только это может привлекать человека. Многие, например, очень любят посоревноваться, поэтому игры стали самым очевидным решением.

**Интервьюер:** А какие интерактивные технологии в организационном развитии вы используете? И в каких направлениях деятельности, например, при найме или обучении?

**Респондент:** Мы используем, точно, в розничной сети АЗС операторы, когда получают повышение или уже получили повышение, могут поиграть в игру – это многопользовательская игра, не деловая, а собственно компьютерная, называется она «Хозяин АЗС». Суть игры в том, чтобы научиться управлять АЗС, то есть тушить пожары, работать с сотрудниками и так далее и так далее. Это основная. Что еще есть помимо этого: у нас игровые технологии используются в работе с клиентами с нашими, то есть не только с сотрудниками. У нас есть игра, которая позволяет нашим клиентам на АЗС зарабатывать дополнительные очки, баллы себе на карту лояльности. Также мы и в работе используем деловые игры. У нас очень много собраний, совещаний, каких-то там слетов больших проходит при помощи деловых игр. На разные темы играем, вот в 2020 году до пандемии мы успели провести очень большую игру для топов, которая про управление изменениями. В общем это такой рабочий инструмент, который часто используется.

**Интервьюер:** Как вы думаете, сильно ли вообще вовлеченность сотрудников влияет на производительность компании?

**Респондент:** Думаю, что очень сильно. Если сотрудник любит свою работу, то и готов посвящать ей больше времени, развиваться. Отсюда и повышение производительности компании.

**Интервьюер:** А что касается возраста, по вашему мнению, игротехнический менеджмент способен вовлекать, мотивировать только молодых сотрудников?



**Респондент:** Думаю, что он влияет на людей разного возраста приблизительно одинаково. Возможно, более молодые сотрудники активнее принимают в этом участие, потому что привыкли к такому формату, но и остальные сотрудники от них не отстают. Думаю тут скорее не возраст играет главную роль, а характер человека.

**Интервьюер:** Проводите ли вы в компании мероприятия, в игровом формате, для сплочения рабочего коллектива?

**Респондент:** Да, у нас проводится огромное количество мероприятий и они, в том числе могут быть в игровом формате. Например, мы очень любим квизы, сейчас играем в онлайн-квиз всей компанией. Если мы говорим про какие-то очные мероприятия, то они у нас больше спортивной направленности, то есть какие-то спортивные игры, либо гонку героев мы проходим, вот в таком формате.

**Интервьюер:** Сталкивались ли вы с сопротивлением и недоверием в эффективности проводимых интерактивных практик со стороны персонала из-за слова «игра» и общего скепсиса в отношении этого термина применимо к обучению?

**Респондент:** Иногда, конечно, бывает недоверие, даже не то, чтобы недоверие, а скорее непонимание того как это может помочь людям в работе. Мы хоть и стараемся очень умные форматы местами упаковывать в игровые, но некоторые это все равно воспринимают как развлечение. Чтобы такого не происходило, чтобы игры перестали быть просто «веселыми», их нужно сделать актуальными.

**Интервьюер:** Как работает ваша система обратной связи? Как вы узнаете, что ваши сотрудники довольны проводимыми играми?

**Респондент:** Вообще у нас нет какой-то отдельной системы обратной связи, но, например, после деловых игр мы проводим беседу, там разбираем ошибки и каждый может высказаться.

**Интервьюер:** Есть ли в вашей компании возможность развития/продвижения по карьерной лестнице? Помогает ли игротехника в этом?

**Респондент:** Есть, но у нас очень запутанный и непонятный карьерный путь, я сомневаюсь, что игротехника может в этом помочь. Наверно, только если ты сам игротехник и показываешь важность для бизнеса этой технологии, ну и собственно получаешь за это какие-то поощрения. Наверное только вот таким образом.

**Интервьюер:** В чем, по вашему мнению, состоит главное отличие использования игротехники от более традиционных методов развития и вовлечения сотрудников?

**Респондент:** Наверно самое большое отличие в том, что игропрактики дают вам инструмент, который способен заставить людей вести себя определенным образом без выдачи им каких-то денежных вознаграждений. То есть, с помощью вот этого соревновательного эффекта. Нужно показать людям, что вот кто-то сделал это лучше, а

возможно вы сможете сделать еще лучше. И тут уже люди сами себе мотивируют, и компании, по сути, уже не нужно ничего делать для их мотивации.

**Интервьюер:** А дает ли использование игротехники в обучении и организационном развитии персонала конкурентное преимущество компании?

**Респондент:** Конечно дает. Сейчас вообще это набирает популярность и многие компании очень активно внедряют игровые технологии у себя.

**Интервьюер:** И последний вопрос: как бы вы оценили текущее состояние применения игротехнического менеджмента в сфере HR? На каком этапе развития оно находится?

**Респондент:** Если честно, то я думаю, что это все еще находится в развитии, но по сравнению с предыдущими годами все равно уже далеко шагнули вперед. Многие HR-специалисты не слышали об игротехнике вовсе. К тому же не так просто вообще найти хороших специалистов, способных толково провести игру.